



Česká republika
Ministerstvo pro místní rozvoj

Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1

tel: 224 861 111 (ústředna)
fax: 224 861 333 (centrální)
www.strukturalni-fondy.cz
www.mmr.cz

Krok za krokem SROPem

Krok za krokem SROPem

Obsah

5	Slovo ministra
6	Úvodem
7	Strukturální fondy a operační programy
11	Krok první - Seznamte se!
30	Krok druhý Poznejme potřeby těch, kterých se projekt dotkne.
33	Krok třetí - Víme, co a jak chceme?
37	Krok čtvrtý Uvědomujeme si své možnosti a omezení?
43	Krok pátý Víme, jak sepsat a zkompletovat žádost?
46	Krok šestý - Umíme realizovat projekt?
48	Krok sedmý a poslední Vnímejte rizika naší cesty!



Zpracovalo:

Vydal:

Ilustrace:

Výroba:

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

OV, MMR ČR, duben – květen 2004

MVDr. Pavel Šimera

Fajnstudio / Nessa production



Vážení kolegové,

Ano, použil jsem oslovení „kolegové“. A to záměrně, abych podtrhl onu mnou již dlouhou dobu a na různých místech a setkáních propagovanou myšlenku, že ministerstvo, které zastupuji, je vaším přirozeným zástupcem na úrovni vlády a že současně tvoří s obecní a krajskou samosprávou jeden partnerský tým.

Myslím si, že naše práce vás již přesvědčila o tom, že nejen tato slova i proklamace dokážeme naplnit a přeměnit je v konkrétní činy.

Ministerstvo pro místní rozvoj je tady od toho, aby prosazovalo vaše zájmy a pomáhalo vám ve vaší nelehké a odpovědné práci. Naším společným zájmem je přispět k tomu, aby Česká republika v rámci Evropské unie znásobila svůj ekonomický potenciál a nastoupila cestu dynamického hospodářského a společenského rozvoje.

Při realizaci tohoto úkolu můžeme využít i nástrojů strukturální pomoci EU – tzv. strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Jednou z oblastí, kde tyto fondy pomáhají, je i regionální rozvoj, přičemž v ČR bude tato pomoc „distribována“ prostřednictvím tzv. Společného regionálního programu, který spravuje právě Ministerstvo pro místní rozvoj.

Cílem této publikace není odpovědět na všechny vaše otázky. Cílem a smyslem této publikace je přiblížit vám základní pravidla pro využívání prostředků SROPu a pomoci vám při hledání možnosti jejich správného využití.

Mým cílem je pak dosáhnout toho, že ČR bezesbytku využije veškeré prostředky, které jí pro rozvoj regionů EU nabízí.

Váš

JUDr. Pavel Němec, ministr pro místní rozvoj

Úvodem

Všichni přemýšlíme o tom, co budeme dělat za hodinu, zítra, za týden a někteří z nás plánují i několik let dopředu. Každý má nějakou vizi, kterou by rád někdy s větším, jindy snad s menším úsilím naplnil. Někteří se chtějí naučit zpívat, jiní si přejí ovládat cizí jazyky, někdo chce postavit dům či sklízet bohatou úrodu a jsou i tací, kteří si přejí v klidu a s co nejmenšími starostmi proplouvat životem.

Budme upřímní, máme mnoho přání a řadu potřeb, ale ne vždy stejně tak velkou dávku vůle, životní energie, zkušenosti a v neposlední řadě i peněz. Zcela záměrně zde přitom dáváme na první místo vůli člověka naplňovat své vize a až poté následuje zkušenost a peníze. Zatímco vůli nikdo nikomu dát nemůže, zkušenosti a peníze ano.

Publikace, kterou jste právě otevřeli, je určena všem, kteří tuto silnou vůli mají, ale schází jim praktické zkušenosti, jak se dostat k finančním prostředkům.

Dnes existuje celá řada finančních zdrojů: úvěrové produkty bankovních domů, firemní sponzoring, mnoho grantových a dotačních programů domácích a zahraničních nadací, organizací státní správy, krajské samosprávy, samosprávy měst a v neposlední řadě i programy, které přicházejí v souvislosti se vstupem naší republiky do Evropské unie.

Přestože každý z výše jmenovaných zdrojů má svá vlastní pravidla pro přidělování finančních podpor, žadatel vždy stojí před stejným úkolem. Musí umět přesvědčit ty, kteří příslušné fondy spravují. A k tomu v zásadě vedou dva kroky: vyhovět pravidlům a předložit silné, pravdivé a důvěryhodné argumenty pro realizaci svého záměru.

Naše publikace se zaměřuje pouze na jeden z mnoha dotačních programů, ale uvedené postupy přípravy projektů a sestavení žádosti jsou obecně platné.

Mgr. Michal Jarolímek, Ing. Anna Vilímová

Autoři, řídicí orgán SROP a JPD Praha, MMR

Strukturální fondy a operační programy

Ještě předtím, než se hlavnímu tématu této publikace budeme věnovat podrobně, považujeme za potřebné stručně vám představit strukturální fondy, které jsou pro Evropskou unii hlavními nástroji pomoci zaostávajícím regionům.

- 1. Evropský fond regionálního rozvoje, European Regional Development Fund, ERDF,** který se zaměřuje na rozvoj podnikání, infrastruktury, výzkumu a vývoje a celoživotního vzdělávání.
- 2. Evropský sociální fond, European Social Fund, ESF,** který slouží k podpoře neinvestičních projektů v oblastech sociální integrace, podpory zaměstnanosti, posílení systému vzdělávání, podpory rovných příležitostí na trhu práce.
- 3. Evropský zemědělský, orientační a záruční fond, European Agricultural Guidance and Guarantee Fund, EAGGF,** který podporuje změny v zemědělství a lesnictví a rozvoj venkovských oblastí.
- 4. Finanční nástroj pro usměrňování rybolovu, Financial Instrument for Fisheries Guidance, FIFG,** který se zaměřuje na podporu rybářských oborů.

Aby mohla Česká republika využívat finanční pomoc z těchto strukturálních fondů, nechala česká vláda odpovědné státní instituce zpracovat na období 2004 až 2006 Národní rozvojový plán a z něho vycházejících pět operačních programů:

- ▶ Operační program průmysl a podnikání – OPPI
- ▶ Operační program Rozvoj lidských zdrojů – OPRLZ
- ▶ Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství OPVMZ
- ▶ Operační program Infrastruktura – OPI
- ▶ Společný regionální operační program – SROP

Základní přehled prvních čtyř programů uvádí tabulka, SROP popisuje podrobněji následující kapitola.



Tabulka č. 1

OP	Zaměření	SF	Řídící orgán	Informace	Celkem mil. EUR
OPPP	Konkurenceschopnost firem a podnikatelů.	ERDF	MPO	www.mpo.cz www.strukturalni-fondy.cz	26, 852
OPRLZ	Vysoká zaměstnanost, růst kvalifikace, integrace sociálně vyloučených skupin obyvatelstva.	ESF	MPSV	www.mpsv.cz www.strukturalni-fondy.cz	38, 819
OPRMZ	Konkurenceschopnost zemědělství, mimoprodukční funkce zemědělství, rozvoj doplňkových aktivit, zvýšení kvality zemědělských výrobků.	EAGGF FIFG	MZE	www.mze.cz www.strukturalni-fondy.cz	173,90
OPI	Zkvalitňování dopravní infrastruktury, zlepšování ochrany vod a ovzduší, likvidace odpadu a starých ekologických zátěží.	ERDF	MŽP	www.env.cz www.strukturalni-fondy.cz	246, 36

Kromě výše uvedených operačních programů mohou obce, podnikatelé nebo nestátní neziskové organizace využívat ještě možnosti **dvou ze čtyř Iniciativ Společenství**.

- INTERREG III** je iniciativa financovaná z ERDF, zaměřená na přeshraniční, nadnárodní a meziregionální spolupráci.
- EQUAL** podporuje na nadnárodní úrovni programy zaměřené proti diskriminaci a proti nerovnému přístupu k zaměstnání. Je financovaná z ESF.

Ostatní dvě iniciativy nebyly pro Českou republiku otevřeny jako samostatné programy, ale staly se základem pro vytvoření speciálních opatření v rámci příslušných operačních programů. Jedná se o:

- LEADER+**, který je pro roky 2004 až 2006 součástí operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. Podporuje všestranný rozvoj venkova prostřednictvím místních akčních skupin. Iniciativa je podporovaná z EAGGF.
- URBAN II**, iniciativa financovaná z ERDF, která se zaměřuje na podporu postižených a zanedbaných měst a obcí. Pro roky 2004 – 2006 je iniciativa řešena jako opatření 2.3 Společného regionálního operačního programu.

Dalším zdrojem financování, který však již stojí mimo strukturální fondy, je **Fond soudržnosti (Kohezní fond)**. Ten poskytuje prostředky na rozsáhlé projekty v oblasti životního prostředí a významných dopravních sítí.

Na rozdíl od operačních programů a Iniciativ Společenství, kde se o přidělení finanční dotace bude rozhodovat pouze na národní či regionální úrovni, bude projekty financované z Kohezního fondu vybírat členský stát společně s Evropskou komisí. Řídícím orgánem fondu je Ministerstvo pro místní rozvoj.

Pro území hlavního města Prahy, které svoji ekonomickou výkonností přesahuje rámec operačních programů a iniciativ, je připravený **Jednotný programový dokument pro Cíl 2**, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo pro místní rozvoj, a dále **Jednotný programový dokument pro Cíl 3**, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Aby se mohli jednotliví žadatelé zapojit do využívání zmíněných programů, musely příslušné řídicí orgány vypracovat podrobná pravidla, která jak z pohledu žadatele, tak z pohledu úředníků určují, co a jak musí být uděláno proto, aby evropské peníze podpořily konkrétní projekty a akce v České republice.

Tato pravidla jsou rozpracována do několika úrovní, přičemž platí, že nejvyšší úroveň je také nejméně konkrétní a tudíž nejméně podrobná.

Pro budoucí žadatele jsou proto důležitá až podrobněji rozpracovaná pravidla v **Programovém dodatku** a především v **Příručce pro žadatele a Příručce pro příjemce**.

Každý programový dodatek má velmi podobnou strukturu, tvořenou těmito částmi:

1) Analytická část

popisuje výchozí situaci v oblasti, na kterou je program zaměřen.

2) Návrhová část

je z pohledu žadatele určitě zajímavější, protože se v ní říká, co je třeba udělat, aby se situace ve srovnání s výchozí zlepšila a kolik peněz je na program vyčleněno. Návrhová část je rozdělena do **priorit**, které se dále člení do **opatření** a v některých případech do **podopatření**. Zde již žadatel najde výčet konkrétních aktivit, které budou podporovány, seznam typů žadatelů, výši podpory a další podrobnosti, které souvisejí s přípravou projektů a žádostí.

3) Řízení programu

Informace uvedené v této části jsou pro žadatele rovněž důležité. Zde zjistí, kdo a jak bude jeho žádost posuzovat, kdo a jak bude bdít nad realizací projektů a kdo a jak bude vyplácet slíbenou podporu.

4) Přílohová část

Programový dodatek obsahuje řadu příloh, z nichž je pro žadatele nejdůležitější určitě pasáž věnovaná finančním tabulkám, výběrovým kritériím a typům uznatelných (přijatelných) nákladů.

Příručka pro žadatele již neobsahuje analytickou část, méně se věnuje části návrhové, ale obsahuje ucelený soubor technicko-administrativních pokynů, pomocí kterých by se žadatelé měli řídit, pokud budou usilovat o získání finanční podpory.

Příručka obsahuje podrobné informace o podmínkách účasti v programu, o procesu přijímání žádostí a hodnocení projektů, včetně uzavírání smluv o dotaci. Jsou zde rovněž zmíněna základní pravidla pro zadávání veřejných zakázek.



Krok první – Seznamte se

Společný regionální operační program (SROP)

Nyní se můžeme podrobněji podívat na Společný regionální operační program (dále již jen SROP) a na přípravu vhodných a kvalitních projektů. Přestože naším cílem není nahrazovat touto publikací již zmíněnou Příručku pro žadatele, nemůžeme v této fázi vynechat informace, které SROP představí a pomohou vám, možným žadatelům, v lepší orientaci v pravidlech.

Program, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo pro místní rozvoj, se zaměřuje na podporu aktivit spadajících především do působnosti krajů a obcí, s cílem dosáhnout vyváženého rozvoje regionů. Od ostatních čtyř operačních programů se liší v několika bodech:

- ▶ celková finanční částka pro roky 2004 až 2006 je rozdělená na jednotlivé regiony soudržnosti označované jako NUTS II
- ▶ o většině příspěvků úspěšným žadatelům rozhodují Regionální rady regionů soudržnosti
- ▶ žádosti přijímají, kontrolují a hodnotí ve většině případů Sekretariáty regionálních rad, které byly ustaveny na všech krajských úřadech
- ▶ krajské úřady mají ve vybraných opatřeních možnost vypsát grantová schémata a zohlednit tak svoje specifické potřeby.

Předtím, než přejdeme k výčtu podporovatelných aktivit, chtěli bychom vám podat informace společné pro celý program.

1. Účastníci programu

Pokud se dopustíme zjednodušení a přirovnáme dotační program k jiným oblastem života společnosti, můžeme říci, že jde o hru, možná sportovní klání, ve kterém se pohybují hráči, trenéři, rozhodčí a pochopitelně mnoho funkcionářů.

Pokusme se proto nyní představit jednotlivé aktéry naší hry, tedy SROP, a začněme od těch, kteří rozhodují o pravidlech a jejich naplňování.

1.1. Řídicí orgán

Řízením programu bylo pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj. Řídicím orgánem pak je jeden z odborů ministerstva, Odbor Řídicí orgán SROP a JPD Praha, který nese celkovou zodpovědnost za úspěšnou realizaci celého programu. V podstatě platí, že tento odbor je tvůrcem pravidel pro celý program.

1.2. Zprostředkující subjekty

Nebylo cílem, aby řídicí orgán vytvářel pravidla a poté sám rozhodoval hru. Pro tyto účely vznikly zprostředkující subjekty (rozhodčí).

a) Regionální rady regionu soudružnosti NUTS II a jejich sekretariáty

Regionální rady byly zřízeny ve všech sedmi regionech soudružnosti NUTS II a pro zajištění své činnosti vytvořily na každém krajském úřadu svůj sekretariát.

Nejvíce úkolů plní tyto subjekty v okamžiku příjmu žádostí, jejich posuzování, výběru a přípravy smluv s příjemci.

b) Centrum pro regionální rozvoj

Tento zprostředkující subjekt má v jednotlivých NUTS II zřízeny své regionální pobočky a jejich pracovníci vstupují do „hry“ v okamžiku, kdy příjemce podepíše smlouvu o dotaci a začne svůj projekt realizovat. Centrum tuto realizaci hlídá a pomáhá příjemci, aby neudělal chybu.

c) CzechInvest

Předposlední z trojice zprostředkujících subjektů bude zastupovat sekretariáty regionálních rad v opatření 1.1. Je jím agentura CzechInvest, která rovněž zřídila své pobočky v jednotlivých krajích. Jedná se o experta na problematiku podnikání.

d) MMR, odbor rozvojových programů v cestovním ruchu

Poslední z rodiny zprostředkujících subjektů posuzuje nadregionální projekty u 2.3 a část priority 4 zaměřenou na cestovní ruch.

1.3. Předkladatelé projektů

Zatímco na jedné straně stojí tvůrci pravidel a ti, kteří zajišťují jejich dodržování, na straně druhé jsou ti, kteří se podle nich snaží hrát a získat podporu pro své projekty. Možných příjemců dotace je celá řada a můžeme je rozdělit do následujících skupin:

- a) drobní podnikatelé
- b) malé a střední podniky
- c) obce
- d) svazky obcí
- e) kraje
- f) organizace zřizované kraji či obcemi
- g) organizace zřizované státem
- h) nestátní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a církevní právnické subjekty)

V textu pravidel se často setkáme se dvěma pojmy – **konečný příjemce a konečný uživatel**. Důvodem, proč byly tyto dva pojmy zavedeny, je existence dvou způsobů rozdělování peněz.

První způsob je **přímý**: žadatel vypracuje **individuální projekt** a žádost, předá je na patřičné místo a po vybrání projektu je s ním podepsána smlouva o podpoře. Konečný příjemce je v těchto případech totožný s konečným uživatelem.

Ve druhém případě se tyto od sebe odlišují. Konečným příjemcem je pouze kraj, který zpracuje svůj projekt, **grantové schéma**, a vyzve žadatele k předkládání zpravidla drobnějších projektů, tzv. akcí. Z těchto žadatelů se v případě úspěchu stávají koneční uživatelé.

Konečný uživatel může tedy získanou podporu ihned „užívat“ ve prospěch svého projektu (akce), konečný příjemce dotaci neužívá, ale pouze vytváří podmínky těm, kteří ji „užívat“ mohou, tj. konečným uživatelům.

Výčet opatření a podopatření podle způsobu podávání projektů a rozdělování peněz obsahuje tabulka č. 3.

1.4. Zpracovatelé projektů

Role této skupiny by se dala přirovnat k roli trenérů. Jedná se o ty, kteří projekt vymyslí a připraví pro účast v programu. Jejich roli mohou zastávat sami předkladatelé projektu, tj. budoucí koneční uživatelé nebo najaté specializované firmy.

2. Co je ve hře?

Nabízí s velmi jednoduchá odpověď. Ano, ve hře jsou peníze na podporu projektů, které by měly přinést širší společensko ekonomické efekty. Avšak každý projekt je souborem nákladů, z nichž ne všechny jsou podporovány. V této souvislosti se používají dva názvy: uznatelné (přijatelné) náklady a neuznatelné (nepřijatelné) náklady.

2.1. Přijatelné náklady

Pod tímto pojmem rozumíme náklady, které jsou realizovány ve správném čase, na správném místě, správným způsobem a pouze na správné věci. Ze součtu přijatelných nákladů se bude vypočítávat procento dotace a procento povinné spoluúčasti uživatele dotace.

- a) **Správným časem** se myslí především to, že SROP si vymezil období, ve kterém považuje vzniklé náklady na realizaci jednotlivých projektů za přijatelné. Toto období začíná dnem zaregistrování žádosti a jeho konec závisí na ukončení konkrétních podpořených projektů
- b) **Správným místem** je míněno území, na kterém se realizuje podpořený projekt. Toto místo musí být popsáno v žádosti jako „místo realizace“. Pro většinu opatření pravidla umožňují realizovat projekty na celém území České republiky s výjimkou Prahy. Pro opatření 1.1. je toto území zmenšeno pouze na tzv. problémové regiony, které byly předem definovány státem a kraji.

- c) **Správný způsob** spočívá především v respektování české legislativy a pravidel programu, které se týkají postupu při úhradě nákladů a dodržování zákona o zadávání veřejných zakázek. Náklady na zakázky, které by byly zadány v rozporu s tímto zákonem, se stanou nepřijatelnými.
- d) **Věcná správnost nákladů.** Pravidla SROP vymezují typy přijatelných nákladů a současně stanovují, jakým způsobem se bude ověřovat, že byly tyto náklady skutečně vynaloženy. Ve většině případech půjde o věcně a formálně správné doklady o zaplacení (faktury). Některé přijatelné náklady jsou však takového typu, že je nelze prokázat zaplacenými fakturami. Příkladem tohoto typu přijatelných nákladů může být „dobrovolnická práce“. Takové výdaje nebudou propláceny z dotace, ale po přepočtení na peníze budou součástí povinné finanční spoluúčasti konečného příjemce. Postup jejich prokazování bude uvedený v Příručce pro žadatele.

3. Jak se bude hrát?

Pokud bychom chtěli dát vyčerpávající odpověď, nahradila by naše publikace Programový dodatek i Příručku žadatele. To není naším cílem, a proto zde uvedeme jen základní informace.

3.1. Časový rámec

SROP je naplánován na období 2004 – 2006. Bude otevřený vyhlášením první výzvy k předkládání projektů, na ni budou navazovat výzvy další, a to až do roku 2006.

Součástí každé výzvy budou informace o otevřených opatřeních a podopatřeních, suma přidělovaných peněz a informace o důležitých termínech, které dají každé výzvě svůj časový rámec.

Pro žadatele bude v tomto směru zásadním termínem přesný den a hodina **uzávěrky** podávání projektů. Zde se žadatel nesmí opozdit ani o minutu. Další důležitou informací bude **doba**, kterou bude mít k dispozici **na realizaci projektu**. Obecně platí pravidlo $n + 2$, kde n je rok schválení dotace. *Bude-li tedy dotace schválena například v roce 2004, projekt by měl být ukončený do konce roku 2006. Protože však se do doby realizace projektu započítává i čas na závěrečnou kontrolu projektu a převedení závěrečné platby na účet uživatele dotace, vlastní projekt musí být ukončen a všechny jeho přijatelné náklady musí být zaplacený již někdy koncem srpna 2006.*

Dalším velmi důležitým datem pro uživatele dotace je **termín, kdy uplyne pět let po podpisu smlouvy o dotaci**. V tento den totiž skončí závazek uživatele dotace udržet výsledky projektu. Pokud by se uživateli dotace nepodařilo tento pětiletý závazek splnit, musel by již proplacenou dotaci vrátet. Příkladem závazku může být počet nově vytvořených pracovních míst, k nimž se žadatel zaváže v projektu a ve smlouvě o poskytnutí finanční pomoci.

3.2. Hodnocení a výběr projektů

Předpokládejme, že žadatel napsal a sestavil projekt podle stanovených pravidel a do data uzávěrky jej přinesl na patřičné místo (viz. tabulka č. 2). Zde projekt zaregistrují a hodnotí na základě kritérií pro formální správnost, přijatelnost a bodování. Kritéria jsou součástí Příručky pro žadatele. Každý zájemce se s nimi může předem seznámit a projekt dle nich pečlivě připravit.

Při hodnocení v rámci prvních dvou stupňů bude žadatel muset splnit všechna stanovená kritéria. Pokud i jen jedno nesplní, bude jeho projekt vyřazen z dalšího posuzování.

Po obodování budou projekty v jednotlivých opatřeních či podopatřeních seřazeny a následně vybírány podle počtu získaných bodů, bude zde platit pravidlo „čím více, tím lépe“. Zodpovědnost za hodnocení a výběr projektů budou mít subjekty uvedené v tabulce č. 2.



3.3. Financování projektů a proplácení dotace

Obecně platí, že každý projekt by měl být financován ze tří zdrojů – evropských, soukromých a z veřejných prostředků České republiky.

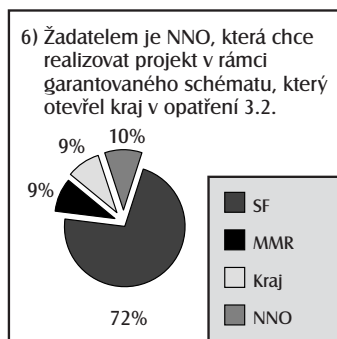
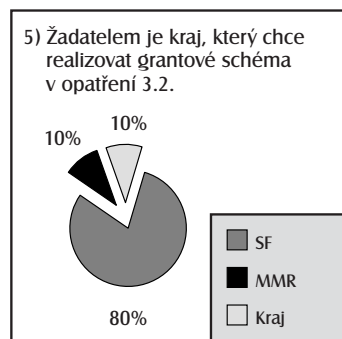
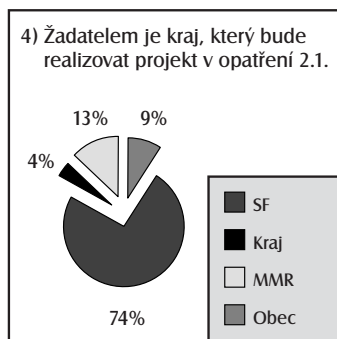
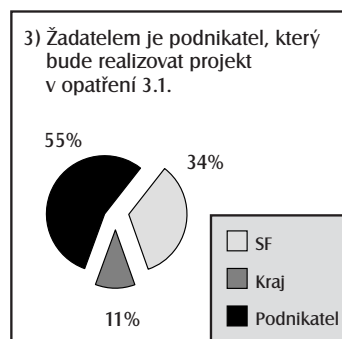
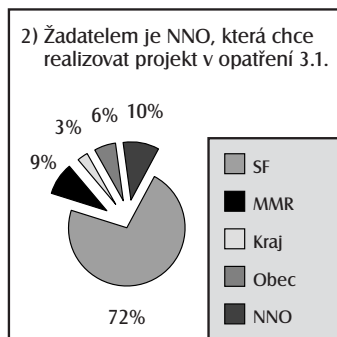
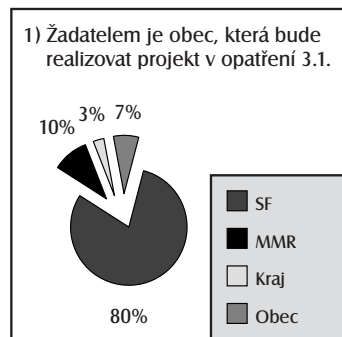
Evropskými zdroji rozumíme především strukturální fond ERDF nebo v případě opatření 3.2 a 3.3 ESF.

Soukromý zdroj je reprezentován konečným příjemcem s jeho vlastními financemi.

Mezi **veřejné prostředky ČR** se řadí státní rozpočet prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj, Státní fond dopravní infrastruktury, rozpočty krajů a obcí.

Součástí popisu opatření v Programovém dodatku je tabulka, uvádějící procenta financování projektů z evropských a veřejných zdrojů ČR. Tabulka však neuvádí zdroje soukromé, mezi které patří především vlastní spoluúčast podnikatelských subjektů a nestátních neziskových organizací. Vždy bude platit, že žadatel musí být v okamžiku předkládání projektu připraven k finanční spoluúčasti v rozmezí 7–25% z celkových přijatelných nákladů projektu.

S pomocí několika následujících příkladů se pokusíme vysvětlit tuto trochu zamotanou situaci.



Celý „koláč“ vždy představuje 100 % přijatelných nákladů projektu/grantového schématu.

Graf č.1
Spoluúčast rozpočtu MMR a příslušného kraje na projektu obce není automatická, ale obec o tyto příspěvky bude muset požádat. Současně se žádostí o podporu ze strukturálních fondů může žadatel podat žádost i o podporu z rozpočtu MMR. Pokud bude jeho projekt vybrán k podpoře ze strukturálního fondu, bude se následně posuzovat i jeho žádosti o podporu z MMR. V případě krajských příspěvků nebude existovat jednotný postup a může se stát, že kraj se této spoluúčasti zcela vzdá.

Graf č. 2
Pravidla pro spoluúčast MMR byla popsána již v předchozím příkladu. Totéž platí i pro kraje. Příspěvek obce, který je v grafu naznačen na úrovni 6 %, není pro obec závazný a bude tak předmětem individuálních dohod mezi neziskovou organizací a příslušnou obcí či obcemi.
Graf č. 3

Hodnotou uvedenou v grafu budou některé kraje doplňovat finanční obnos určený pro příslušné grantové schéma. Nemusí být pouze 11 %, ale v případě některých krajů se bude pohybovat až k 15 %. Podíl žadatele pak bude klesat z 55 % na 50 %. Podíl kraje není nijak náhodný, ale je dán regionální mapou veřejné podpory, která přesně stanovuje, kolik který kraj bude přispívat.

Graf č. 4
Ve snaze získat příspěvek MMR bude kraj jako žadatel postupovat stejně jako v příkladu č. 1. Postup získání příspěvku od obcí nebude jednotně stanoven a pro obce nebude ani závazné tento příspěvek poskytnout. V tomto případě je velmi pravděpodobné, že kraj bude muset nahradit příspěvek obcí navýšením své spoluúčasti.

Graf č. 5 a č. 6
Kraj sestaví grantové schéma a pomůže ho finančně zajistit vlastní spoluúčastí. Při jeho otevření a vyhlášení výzvy k předkládání žádostí však stanoví povinnou spoluúčast žadatele ve výši cca 10 %. Procento povinné spoluúčasti však není pevně stanoveno a může se lišit kraj od kraje.

Proplácení dotace

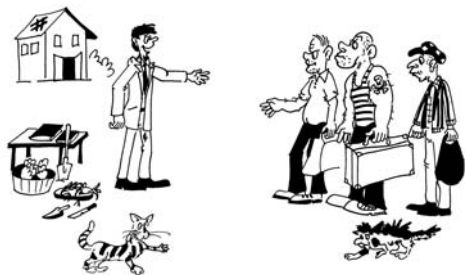
Předpokládejme, že náš projekt úspěšně prošel výběrem, získal příslib na požadovanou dotaci a nyní je naší starostí tento příslib uvést v realitu.

Obecně platí, že pokud nepatříme do okruhu NNO a nerealizujeme projekt v opatření 3.2., nemůžeme počítat s žádnou zálohovou platbou.¹⁾ Způsob vyplácení se tak bude vyvíjet především podle toho, jak nákladný projekt realizujeme a jak dlouho nám to potrvá.

Pokud celkové přijatelné náklady projektu budou nižší než 4 mil. Kč, bude bez ohledu na dobu jeho realizace celá výše podpory proplacena až po ukončení projektu. Takový projekt se nazývá jednoetapový.

V případě, že celkové přijatelné náklady budou vyšší než 4 mil. Kč a doba realizace bude delší než jeden rok, lze projekt rozdělit do etap. Ty však musejí splňovat následující podmínky:

- ▶ jde o logický věcně uzavřený a kontrolovatelný celek, v projektu předem popsáný jak z pohledu trvání, tak z pohledu nákladů na jeho uskutečnění
- ▶ minimální přijatelné náklady realizované v každé etapě musí být více jak 2 mil. Kč
- ▶ maximálně lze rozdělit projekt na tři etapy
- ▶ žádost o proplácení výdajů projektu se podává maximálně 3x ročně



Žadatel, který může a současně chce svůj projekt realizovat v jednotlivých etapách, musí před podpisem smlouvy prokázat, že má k dispozici dostatečné finanční prostředky na realizaci alespoň první etapy. Naopak žadatel, který bude svůj projekt realizovat pouze v jedné etapě, musí doložit, že má finančně zajištěn celý projekt.

Mohou nastat případy, kdy žadateli bude k realizaci desetimilionového projektu stačit pouze dva miliony, které v pěti etapách bude opakovaně používat k hrazení proinvestovaných nákladů.

1) NNO mohou v opatření 3.2. požádat o zálohovou platbu v hodnotě maximálně 10 % z celkových přijatelných nákladů projektu.

Při úvaze o realizaci víceetapových projektů si však musíme uvědomit, že proces vyplácení může trvat 2–3 měsíce. Nejdříve se musí zaplatit všechny příslušné faktury, sepsat průběžná zpráva a podat žádost o vyplácení výdajů etapy. Poté následuje administrativní a věcná kontrola prováděná pracovníky Centra pro regionální rozvoj a teprve v případě, že vše proběhne v pořádku, je dán příkaz k převodu peněz na účet příjemce.

4. Priority a opatření Společného regionálního operačního programu

Významnou částí programu je popis jeho hlavních aktivit – priorit, které jsou podrobněji rozpracované v opatřeních a podopatřeních. Následující přehled shrnuje nejdůležitější informace, které vám pomohou při orientaci v možnostech programu.

Priorita 1 Regionální podpora podnikání**Opatření 1.1 Podpora podnikání ve vybraných regionech²⁾**

Priorita podporuje malé a střední podnikatele, kteří působí alespoň tři roky ve všech oborech kromě zemědělské výroby a prvovýroby (pro podnikatele v zemědělství je určený Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství) a kromě cestovního ruchu (řeší se v prioritě 4 SROP). Priorita 1.1 se týká pouze vybraných regionů se soustředěnou podporou státu a problémových regionů vymezených kraji.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ investiční projekty spojené s využitím místních zdrojů a tradičních řemesel
- ▶ nákup poradenských služeb spojených s rozvojem podniku
- ▶ technologický rozvoj
- ▶ inovace výrobků

Koneční uživatelé:

- ▶ drobní podnikatelé do devíti zaměstnanců
- ▶ malé a střední podniky do 249 zaměstnanců

Priorita 2 Regionální rozvoj infrastruktury**Opatření 2.1 Rozvoj dopravy v regionech****Podopatření 2.1.1 Rozvoj regionální dopravní infrastruktury³⁾**

Většina financí bude směřovat do rekonstrukce silnic II. a III. třídy. Výstavba a modernizace místních komunikací ve vlastnictví obcí bude podpořena výjimečně tam, kde se jedná o spojitost s ekonomickým rozvojem obce nebo napojením obce na současnou silniční síť.

2) Podporu podnikání se zabývá rovněž Operační program Průmysl a podnikání, Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství a v některých případech i Iniciativa Interreg III A.

3) Podporu dopravní infrastruktury se zabývá také Operační program Infrastruktura a Kozelní fond

Typy podporovaných projektů:

- ▶ rekonstrukce, modernizace a výstavba silnic II. III. třídy
- ▶ rekonstrukce, modernizace a výstavba místních komunikací
- ▶ zvýšení bezpečnosti provozu
- ▶ odstraňování bodových závad
- ▶ zvýšení kapacity přístupů k hraničním přechodům
- ▶ napojení obce na průmyslovou zónu
- ▶ napojení obce na silniční síť

Koneční uživatelé:

- ▶ kraje a organizace zřízované kraji pro silnice II. a III. třídy
- ▶ obce, kraje a organizace zřízované kraji pro místní komunikace

Podopatření 2.1.2 Rozvoj dopravní obslužnosti v regionech

Podporují se investiční projekty na zlepšení dopravní obslužnosti zejména ve větších centrech a na potřebné dopravní propojení městských a venkovských sídel.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ zavádění integrovaných dopravních systémů
- ▶ rozvoj městské hromadné dopravy
- ▶ informační a odbavovací systémy
- ▶ budování dopravních terminálů
- ▶ nákup dopravních prostředků

Koneční uživatelé:

- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ kraje
- ▶ organizace zřízované nebo zakládáné kraji či obcemi

**Opatření 2.2 Rozvoj informačních a komunikačních technologií⁴⁾**

Jedná se především o podporu investic spojených s veřejným přístupem k internetu ve školách, knihovnách, informačních centrech a se zajištěním informačních a komunikačních technologií pro regionální a místní veřejnou správu.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ zavádění širokopásmového internetu
- ▶ regionální či místní komunikační síť
- ▶ výstavba a vybavení veřejných internetových stanic

Koneční uživatelé:

- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ kraje
- ▶ nestátní neziskové organizace
- ▶ organizace zřízované nebo zakládáné kraji či obcemi

Opatření 2.3 Regenerace vybraných měst

Podpora se bude vztahovat na vybraná města s 10 000 až 100 000 obyvateli, která mají vysokou míru nezaměstnanosti, nízkou ekonomickou aktivitu, vysokou úroveň kriminality a zanedbané životní prostředí. Příslušné krajské úřady navrhnou maximálně tři taková města, ze kterých celorepubliková výběrová komise určí podpořené projekty.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ stavební obnova objektů
- ▶ úprava veřejných prostranství
- ▶ obnova technické infrastruktury
- ▶ revitalizace historických jader
- ▶ revitalizace měst postižených útlumem ekonomických činností

Koneční uživatelé:

- ▶ vybraná města



4) V opatření zmíněné aktivity mohou být za určitých okolností podpořeny i z Iniciativy Interreg III A

Priorita 3 Rozvoj lidských zdrojů v regionech⁵⁾**Opatření 3.1 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech**

Opatření je zaměřené na podporu investičních projektů v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti, celoživotního učení a sociální integrace.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ rekonstrukce a výstavba objektů
- ▶ investice do vybavení včetně počítačů a softwaru
- ▶ nezbytné venkovní úpravy

Koneční uživatelé:

- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ kraje
- ▶ nestátní neziskové organizace
- ▶ organizace zřizované kraji, obcemi či státem

Opatření 3.2 Podpora sociální integrace v regionech

Jde o neinvestiční podporu aktivit v oblasti sociální integrace znevýhodněných skupin obyvatelstva, o programy prevence nežádoucích jevů a o posílení občanské společnosti.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ programy pro začleňování sociálně vyloučených osob
- ▶ programy podporující sladění profesního a rodinného života
- ▶ prevence sociálně patologických jevů
- ▶ vytváření místního partnerství a komunitního plánování
- ▶ programy vzdělávání vedoucí k sociální integraci
- ▶ programy bezpečnosti obyvatel

Koneční uživatelé:

- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ kraje
- ▶ nestátní neziskové organizace
- ▶ organizace zřizované kraji či obcemi



5) Na podporu aktivní politiky zaměstnanosti, celoživotního učení a sociální integrace se zaměřuje I Operační program Rozvoj lidských zdrojů a Iniciativa EQUAL

Opatření 3.3 Posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů

Opatření je zaměřeno na vzdělávání pracovníků místních a regionálních institucí, zapojených do přípravy a realizace programů a projektů.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ vzdělávací programy
- ▶ vydávání informačních publikací
- ▶ poradenská činnost
- ▶ zavedení internetových stránek

Koneční uživatelé:

- ▶ kraje

Priorita 4 Rozvoj cestovního ruchu⁶⁾**Opatření 4.1 Rozvoj služeb pro cestovní ruch****Podopatření 4.1.1 Podpora nadregionálních služeb cestovního ruchu**

V podopatření se bude podporovat nákup služeb pro cestovní ruch prováděný veřejnými nebo neziskovými subjekty. Aktivity projektu musí mít celostátní dopad nebo se musí týkat významných historických a přírodních památek.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ tvorba národních standardů kvality služeb cestovního ruchu
- ▶ jednotné značení aktivit cestovního ruchu
- ▶ účast na výstavách a veletrzích
- ▶ organizace výstav a veletrhů cestovního ruchu
- ▶ marketingové studie
- ▶ tvorba propagačních materiálů

Koneční uživatelé:

- ▶ státem zřízené organizace
- ▶ nestátní neziskové organizace
- ▶ kraje
- ▶ svazky obcí

6) Rozvoj cestovního ruchu může být podporován I z Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství a z Iniciativy Interreg III A

Podopatření 4.1.2 Podpora regionálních a místních služeb cestovního ruchu

Podporovaný bude nákup služeb pro cestovní ruch na regionální a místní úrovni.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ poradenství pro malé a střední podniky v cestovním ruchu
- ▶ vytváření partnerství v oblasti cestovního ruchu na regionální úrovni
- ▶ marketingové studie
- ▶ regionální propagační materiály
- ▶ propagační a informační kampaně
- ▶ konání seminářů a sympozií na regionální úrovni
- ▶ tvorba produktů cestovního ruchu v regionech

Koneční uživatelé:

- ▶ kraje
- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ organizace zřizované kraji či obcemi
- ▶ malí a střední podnikatelé
- ▶ nestátní neziskové organizace

Opatření 4.2 Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch**Podopatření 4.2.1**

Podporovány budou investiční projekty zaměřené na rozvoj infrastruktury cestovního ruchu nadregionálního významu. Podpora je podmíněna certifikací zařízení cestovního ruchu, schválenou Ministerstvem pro místní rozvoj.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ výstavba a obnova lázeňské infrastruktury
- ▶ výstavba a obnova kongresových center
- ▶ výbudování celostátního informačního a rezervačního systému
- ▶ turistické stezky, cyklostezky, cyklotrasy, informační centra, parkoviště, informační značení v chráněných krajinných oblastech a národních parcích
- ▶ rekonstrukce a obnova památek celostátního významu
- ▶ výstavba a obnova sportovně-rekreačních center národního a mezinárodního významu
- ▶ výstavba a obnova infrastruktury pro mezinárodní filmové, divadelní a hudební festivaly

Koneční uživatelé:

- ▶ státem zřízené organizace
- ▶ nestátní neziskové organizace
- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ kraje
- ▶ organizace zřizované kraji či obcemi
- ▶ podnikající právnické osoby

Podopatření 4.2.2 Podpora místní infrastruktury cestovního ruchu

Budou se podporovat projekty rozvoje infrastruktury cestovního ruchu v obcích a regionech.

Typy podporovaných projektů:

- ▶ rekonstrukce kulturních, technických a průmyslových památek regionálního významu
- ▶ rozvoj místních informačních systémů
- ▶ rozvoj a obnova turistických stezek, cyklostezek, cyklotras, hipostezeček a naučných stezek
- ▶ vybavení a zařízení turistických středisek
- ▶ vybavení a zařízení středisek pro sport a rekreaci
- ▶ výstavba a obnova ubytovacích a stravovacích kapacit

Koneční uživatelé:

- ▶ obce, svazky obcí
- ▶ kraje
- ▶ nestátní neziskové organizace
- ▶ organizace zřízené obcemi, kraji či státem
- ▶ drobní podnikatelé
- ▶ malé a střední podniky



5. Než vstoupíte do hry

Před vlastním zpracováním žádosti je – kromě prostudování nabídky priorit a opatření - nutné konzultovat vytipované záměry. Na všech Sekretariátech regionálních rad probíhají pravidelné konzultace se žadateli za účasti pracovníků regionálních pracovišť Odboru řídicího orgánu SROP. Zde získáte informace o možnostech čerpání financí z různých operačních programů, iniciativ a dotačních titulů. Kromě toho se můžete informovat kdykoli na pracovištích, která budou přijímat žádosti, včetně regionálních pracovišť Ministerstva pro místní rozvoj v sídle příslušného NUTS II.

Vlastnímu vyhlášení příjmu žádostí předchází řada seminářů a konferencí, které lze také využít jako zdroj informací a pro navázání kontaktů s pracovníky odpovědnými za průběh programu. Ti mohou podle zájmu celého okruhu žadatelů navštívit zasedání zastupitelstev, svazků obcí, profesních sdružení apod., aby pomohli při řešení konkrétních problémů mikroregionu nebo oboru podnikání. Cílem všech těchto jednání je přiřazení vytipovaných potřeb žadatelů do vhodných programů a seznámení s požadavky na zpracování žádosti a jejich povinných příloh.

Následující tabulky vám podají informace o místech a způsobu podání žádosti a zjistíte z nich názvy institucí, které budou rozhodovat o hodnocení projektů a přidělení dotace.



Tabulka č. 2

		Opatření a podopatření
Místo podání žádosti	Regionální pracoviště Czechinvest	1.1
	Odbor rozvojových programů v cestovním ruchu Ministerstva pro místní rozvoj	4.1.1, 4.2.1
	Sekretariát regionální rady regionu soudržnosti	2.1., 2.1.2, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1.2, 4.2.2
Výběrová komise	Národní výběrová komise	2.3, 4.1., 4.2.1
	Výbor regionální rady regionu soudržnosti	1.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1.2, 4.2.2
Způsob podání žádosti	Individuální žádost	2.1.1 pro silnice II. a III. třídy, 2.1.2, 2.2, 2.3, 3.1, 3.3, 4.1.1, 4.2.1, 4.2.2 pro žadatele z řad veřejných a neziskových subjektů
	Grantové schéma	1.1 jedno grantové schéma pro drobné podnikatele a druhé pro malé a střední podniky, 2.1.1 pro místní komunikace, 3.2, 4.1.2, 4.2.2 pro podnikatelské subjekty

Individuální žádosti podávají žadatelé po vyhlášení výzvy příjmu ve stanoveném termínu na určeném místě. V případě, kdy se bude postupovat formou grantových schémat, má krajský úřad možnost, nikoli povinnost, ho zpracovat. Žadatelé se tedy musí informovat, zda v daném opatření bude krajský úřad grantové řízení vypisovat, a zjistit si jeho podrobné podmínky.

Další potřebné informace popisuje následující tabulka. Uvádí **výši dotace v procentech** z celkových přijatelných nákladů projektu a **minimální přípustnou výši celkových přijatelných nákladů** projektu v korunách.

Poslední sloupec tabulky obsahuje součet celkového množství EUR ze strukturálních fondů a částky, spolufinancované ze státního rozpočtu a krajských a obecních rozpočtů. Finance jsou určeny pro celé území České republiky kromě hlavního města Prahy na roky 2004 až 2006.

Tabulka č. 3

Opatření a podopatření	MINIMÁLNÍ PŘÍPUSTNÁ VÝŠE uznatelných nákladů v Kč	VÝŠE ⁷⁾ DOTACE z ERDF/ESF	CELKEM EUR
1.1 drobní podnikatelé	500 000,-	34 %	60 184 474
1.1 malí a střední podnikatelé	2 000 000,-		
2.1.1 silnice II. a III. třídy	5 000 000,-	75 %	202 619 629
2.1.1 místní komunikace	500 000,-		
2.1.2	20 000 000,-		
2.2	300 000,-	75 %	30 022 589
2.3	30 000 000,-	75 %	30 022 587
3.1	2 000 000,-	80 %	56 281 665
3.2	300 000,-	80 %	46 428 336
3.3	Není stanovena	75 %	13 513 136
4.1.1	500 000,- na vytváření partnerství, marketingových studií a propagačních materiálů	75 %	48 033 291
	2 000 000,- pro všechny další přijatelné aktivity		
4.1.2 – podnikatelé	500 000,-	35 %	
4.1.2. – ostatní uživatelé		75 %	
4.2.1 – podnikatelé	100 000 000,-	35 %	96 080 999
4.2.1. – ostatní uživatelé		75 %	
4.2.2 – podnikatelé	2 000 000,-	35 %	
4.2.2. – ostatní uživatelé		75 %	

Nyní znáte základní okruh aktivit, které mohou být finančně podporovány. Na stůl se dostává nabídka tak dostatečně široká a oborově pestrá, že těžko najdeme někoho, kdo by si z ní nevybral.

Tak jednoduché, jako když stojíme před „švédským stolem“, to však není. Pro úspěšný výběr z předložené nabídky je potřeba projít několik dalších na sebe navazujících kroků. Jejich základem a možná jakýmsi nultým krokem je váš pozitivní přístup ke všem pravidlům a těm, kteří hlídají jejich dodržování. Je třeba si uvědomit, že zdánlivá složitost a přísnost omezuje především vaši konkurenci, tj. jiné žadatele, kteří nemají tolik vůle jako vy.

7) V případě NNO, které mohou být konečnými uživateli v opatřeních 2.2., 4.1.1., 4.1.2., 4.2.1. a 4.2.2. bude podpora z ERDF 67,5% přijatelných nákladů projektu. V opatřeních 3.1. a 3.2. bude podpora NNO z ESF 72% přijatelných nákladů.

Krok druhý – Poznejme potřeby těch, kterých se projekt dotkne

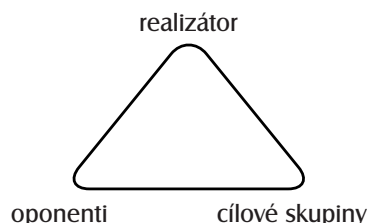
Smyslem jakéhokoli dotačního či grantového programu je vyvolat aktivitu k řešení okruhu problémů, které vyhlášovatel programu považuje za důležité a které neumí či nechce řešit sám.

Příklad: Městská samospráva by ráda zpestřila nabídku kulturních a společenských akcí v letní sezóně tak, aby se zvedl příliv návštěvníků města. Sama tyto akce realizovat nemůže, ale protože disponuje určitým obnosem finančních prostředků, sestaví grantový program, kde přesně formuluje, co, od koho a za jakých podmínek chce a vypíše výzvu k podávání žádostí o finanční podporu.

Na straně jedné tedy stojí vyhlášovatel, v našem případě městská samospráva a na straně druhé je možný žadatel, například nezisková organizace, která umí a chce realizovat nějakou kulturní akci, konkrétně třeba výstavu. Zatímco úloha obou stran je rozdílná, chápání problému, který má být řešen, musí být shodné. Lze říci, že míra vzájemné shody ovlivňuje celkový úspěch programu.

Další velmi důležitou podmínkou je znalost potřeb. Městská samospráva musí velmi dobře znát, co přivádí návštěvníky do města, jakou zde mají nabídku aktivit a co v této nabídce schází. Pokud je to nedostatek kulturních a společenských akcí, svým programem míří do černého. Na druhé straně však také musí vědět, že ve městě existuje nevyužitý potenciál organizací či jednotlivců, kteří mají k vytipovanému tématu blízko a kteří potřebují finanční impuls. Pokud i zde má přehled o potřebách a možnostech žadatelů, může program vyhlásit a čekat, že bude moci z došlých žádostí vybírat ty, které slibují nejzajímavější akce. Úvaha o potřebách všech, které bude projekt přímo či nepřímo ovlivňovat, musí být prvním krokem před přípravou projektu. A nezáleží na tom, zda se jedná o projekt na pořádání kulturní akce nebo na výstavbu cyklostezky, mostu, školy nebo informačního centra. Zároveň je zcela lhostejné, zda se jedná o projekt do grantového programu malého města nebo o projekt předkládaný do programu financovaného ze strukturálních fondů Evropské unie.

Každý, kdo stojí na počátku projektové přípravy, musí zcela přesně identifikovat potřeby a zájmy lidí, pro které chce projekt realizovat a kterých se může projekt dotknout i negativně. Připočteme-li k těmto dvěma skupinám i vlastního realizátora projektu, vzniká nám pomyslný trojúhelník:



Vžijme se nyní do role realizátora, ostatně se jím chceme brzy stát, a formulujme si své potřeby, které bychom rádi realizací projektu uspokojili. Chceme nezištně šířit dobro nebo máme zájem o zvýšení naší ekonomické prosperity? Cílem může být i získání lepšího společenského či politického postavení. Asi není třeba dále rozebírat motivy realizátora. Každý si určitě najde svoji odpověď.

Důležité však je, aby naše zájmy nestály nad zájmy cílové skupiny. Ideální je pochopitelně soulad, ale toho můžeme dosáhnout, jen pokud budeme znát její potřeby. Podnikatel musí znát přání zákazníka, starosta by měl vědět, co žádají občané jeho obce a každá organizace poskytující služby svým klientům musí vědět, co klienti vyžadují. Bez těchto vědomostí nelze připravit dobrý projekt s dlouhodobě udržitelnými výsledky.

Příklad: Obec vlastní architektonicky nevzhledný kulturní dům, který je díky svým předimenzovaným a nevhodným prostorům málo využíván. Starosta obce má velký zájem situaci řešit a povolá architektky, aby vypracovali návrh na možnou přestavbu. Cílem však není pouze změna vnějšího vzhledu, ale současně i řešení vnitřních prostor tak, aby vzniklo zázemí pro spolkovou činnost v obci.

Z rozhovoru se starostou obce vyplynulo, že zatímco on zná své potřeby jako správce obecního majetku velmi dobře, nedokáže přesně formulovat potřeby spolků a organizací, které by po rekonstrukci mohly objekt využívat. Proto bude muset tyto organizace oslovit a zjistit jejich zájmy a přání. Nesmí přitom nikoho opomenout, aby si nevytvořil oponentní skupinu. Jestli bude provádět tuto analýzu potřeb sám nebo s pomocí někoho „zvenčí“, je na jeho rozhodnutí. Zapojení třetího nezávislého subjektu do tohoto průzkumu může být velmi efektivní a může eliminovat „vnitřní slepotu“. Provedení této analýzy může mít několik významných efektů. Lidé v obci si uvědomí, že se o jejich potřeby někdo zajímá a chce je řešit. Mohou cítit, že ovlivňují podobu plánované akce a šíjí si ji na míru. Místní samospráva pak zjistí názory lidí v obci, získá nové podněty pro svoji práci a v neposlední řadě otupí názory tzv. generálů po bitvě, kterých je vždy dost a dost.

Nejdůležitějším výsledkem ve vztahu k připravovanému projektu však je to, že vnitřní prostory budou připraveny podle připomínek jejich uživatelů. Tím se výsledky projektu stanou dlouhodobě udržitelné.

Projekty však nemají pouze své realizátory a cílové skupiny. Mají i své oponenty. Nemusí se přitom jednat pouze o Temelín, dálnici či velkokapacitní drůbežárnu. I sebemenší akce může vyvolat negativní reakce. Čím dříve si to uvědomíme a čím dříve začneme zjišťovat postoje a názory oponentních skupin, tím lépe. Velmi častou chybou totiž bývá, že se opomíjí možnost, že náš zcela jistě velmi prospěšný projekt může někomu přinést i problémy. U podnikatelů je zřejmé, že to může být konkurenční firma. V případě měst či obcí to mohou být političtí odpůrci a člověk by se divil, jak velká konkurence vládne i v neziskovém sektoru. Nad tím vším se pak vznáší přízrak ekologicky zaměřených organizací, které hlídají, aby náš projekt nepřinesl újmu ochraně životního prostředí.



Příklad: Místní samospráva se rozhodla, že podpoří rozvoj turistického ruchu vyznačením cyklotras ve svém katastru a napojí je na regionální síť. Odpovědní lidé vytvořili projekt, který byl odsouhlasen vlastníky pozemků, dopravním inspektorátem a správci dotčených komunikací. Ihned po získání finančních prostředků z grantového programu začala realizace. Akce to byla poměrně rychlá, protože vše bylo technicky dobře připraveno. Problém však nastal brzy po otevření tras. Začaly se totiž opakovaně ztrácet orientační značky, které určovaly směr jízdy. Když se to několikrát opakovalo, odpovědní lidé se zamysleli a zjistili, že trasa prochází chatovou osadou, kam jezdí lidé z krajského města za klidem a přírodou. Zvýšený pohyb cyklistů jim tento klid pochopitelně vzal a i když nikdy nikoho nechytil při činu, bylo zřejmé, kdo způsobuje poškození orientačního značení.

Město nakonec na tuto část trasy rezignovalo, ale protože součástí projektu bylo i vydání map s vyznačením nových tras, dá se předpokládat, že ne všichni jsou spokojeni dodnes. Nehledě pochopitelně na to, že udržitelnost výsledků projektu splněna nebyla.

Přestože se nám může zdát nepříjemné a nepochopitelné, že našemu projektu někdo nepřeje, skutečnost prostě taková být může. Vždy je pak lepší již v začátku projektových příprav navázat s možnými oponenty kontakt, poznat jejich postoje a v následné komunikaci otupovat hrany možných budoucích ostrých útoků. Musíme si uvědomit, že jejich přehlížení a izolace přispívá ke zvyšování jejich agresivity.

Shrnutí:

Základním kamenem budoucího úspěšného projektu je poznání potřeb a zájmů všech, kterých se projekt dotkne. Předpokladem dlouhodobě udržitelného projektu je udržení rovnováhy mezi zájmy realizátorů, potřebami našich cílových skupin a postoji odpůrců projektu. Udržování této rovnováhy je úkolem, který by měl být plněn již od začátku příprav projektu.

Základním výstupem tohoto kroku by měla být analýza potřeb všech dotčených stran (vrcholů trojúhelníku) a identifikace problému, který má být řešen.

Krok třetí – Víme co a jak chceme?

Cíl jakéhokoliv projektu je vždy spojen s vyřešením nějakého problému s ohledem na potřeby všech, na které chceme působit. Tento okruh jsme našli v předchozím kroku. Nyní je tedy možné přejít ke kroku druhému – zpracování projektového záměru. V tomto okamžiku není nutné, abychom již znali možný zdroj finančních prostředků. Stejně tak nemusíme znát formát žádosti či jiných povinných náležitostí. Budeme tvořit něco, co má obecnou platnost a co lze později adaptovat do jakékoliv podoby. Projektový záměr není ještě projektem. Jde o stručný, ale systematický popis toho, co chceme udělat, proč to chceme udělat a jak to chceme provést. Projektový záměr by pak měl obsahovat informace o tom, kdy chceme projekt realizovat a s kým, což znamená popis pravděpodobného realizačního týmu. Důležitou informací jsou pravděpodobné náklady na realizaci projektu.

A/ Formulace problému nebo potřeby

Problém či potřeby jsme již identifikovali. Nyní je třeba pouze zformulovat závěry, ke kterým jsme došli. Můžeme přitom vycházet z provedené analýzy potřeb nebo z jiných dostupných statistických údajů (nezaměstnanost, vyjíždka za prací apod.).

Příklad: Obec, kterou prochází několik turistických tras, vlastní nevyužitou budovu bývalé školy. V okruhu cca 20 km se nachází několik ubytovacích zařízení ve středních a vyšších cenových relacích. Jejich kapacita nestačí poptávce. Turisté obcí pouze projíždějí či procházejí, přestože je v blízkosti obce pěkně upravené přírodní koupaliště, lesy a řeka vhodná k rybolovu. Problémem v tomto případě je nevyužitá školní budova a nedostatečná ubytovací kapacita v nižších cenových kategoriích.

B/ Cíle projektu

Zcela logicky by cílem každého projektu mělo být vyřešení formulovaného problému. V našem případě mohou být cíle stanoveny takto:

- ▶ oprava významné budovy v obci a její oživení
- ▶ zvýšení kapacity ubytovacích zařízení v mikroregionu
- ▶ zvýšení bytového fondu obce o jednu bytovou jednotku
- ▶ zvýšení průměrné délky pobytu turistů v obci
- ▶ zvýšení příjmů obce z poplatků za rekreační pobyt
- ▶ zvýšení tržeb místní restaurace
- ▶ úspora nákladů na opravy

C/ Cílové skupiny

Realizace každého projektu se dotkne určitých vymezených skupin lidí. Ty, kterým projekt přinese vyřešení jejich problému, můžeme nazývat cílovými skupinami, a ty, kterým může naopak problém způsobit, lze nazvat potencionálními oponenty. Je třeba se vždy zamyslet nad oběma skupinami, vyjmenovat je a současně stručně popsat vliv, který na ně projekt bude mít.

Nedoporučujeme přitom volit příliš široké označení jako veřejnost, mládež nebo občané. V našem příkladu jsou tyto cílové skupiny:

- ▶ *návštěvníci obce a mikroregionu, kterým se zvýší nabídka levného ubytování*
- ▶ *majitel restaurace a poskytovatelé dalších služeb v obci, kterým se zvýší příjmy*
- ▶ *občané využívající koupaliště, protože příjmy z poplatků za rekreační pobyt použije obec na úpravy tohoto koupaliště (např. obnova pláže)*
- ▶ *zaměstnanec obce, který získá pracovní místo jako správce ubytovny a současně dostane do pronájmu bytovou jednotku v objektu*

Na druhé straně můžeme charakterizovat možné oponenty. Již v této fázi je třeba si je uvědomovat a navázat s nimi kontakt. V našem případě to mohou být například občané bydlicí poblíž ubytovny, které může obtěžovat hluk z ubytovny ve večerních hodinách.

D/ Aktivita, kterými dosáhneme cílů projektu, a způsob jejich realizace

V této části projektového záměru bychom se měli pokusit pojmenovat všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytčených cílů. Může to být několik na sebe navazujících aktivit:

- ▶ *Zpracování projektu a vyhledání možného zdroje financování.*
- ▶ *Výběrové řízení na dodavatele stavebních prací a na nákup vybavení proběhne dle platné legislativy.*
- ▶ *Vlastní stavební práce provede dodavatelsky odborná firma a stavební dozor bude rovněž zadán odborníkovi. Stavba bude zakončena kolaudací.*
- ▶ *Vybavení ubytovacího zařízení nábytkem a dalším zařízením proběhne v poslední fázi stavebních prací těsně před kolaudací. Dodávka bude rovněž řešena na základě výběrového řízení.*
- ▶ *Propagace ubytovacího zařízení společně s dalšími službami v obci a mikroregionu. Bude vytvořen návrh propagačního materiálu, který bude nabízet ubytovací zařízení společně se službami místní restaurace a s dalšími službami v obci. Materiál bude doplněn nabídkou dalších turistických a rekreačně-sportovních služeb a aktivit pro cca tří denní pobyt. K propagaci budou využity i internetové stránky obce a mikroregionu.*
- ▶ *Provoz bude zajišťovat správce ubytovny, který se bude současně starat o údržbu objektu, úklid a recepci. V prvním roce bude správce pracovat na základě dohody o pracovní činnosti. V dalších letech s ním bude uzavřen pracovní poměr. Na bytovou jednotku bude uzavřena smlouva o pronájmu.*

E/ Časový plán realizace projektu

Nejpřehlednějším vyjádřením harmonogramu projektu je tabulka, kde jsou na jedné straně uvedeny základní aktivity podle bodu D a na straně druhé jednotlivé měsíce a roky. Důležité je, aby harmonogram počítal s časovou rezervou a dobou nutnou pro administrativní úkony. Harmonogram projektu začíná podpisem smlouvy o udělení dotace a končí podáním žádosti o provedení závěrečné platby. V případě, že by projekt byl rozdělen do etap a realizátor by žádal o průběžnou platbu po každé skončené etapě, je třeba si uvědomit, že doba od podání žádosti do provedení platby může činit 2–3 měsíce. Významné to může být tehdy, pokud realizátor počítá s penězi za předchozí etapu pro financování etapy následující. Předpokládejme, že náš projekt má jednu etapu a trvá dvanáct měsíců. Tabulka by potom mohla vypadat následovně:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Podpis smlouvy	X											
Výběrové řízení	X	X										
Stavební práce		X	X	X	X	X	X					
Zařízení ubytovny							X	X				
Propagace							X	X	X	X		
Provoz								X	X	X	X	X
Žádost o proplacení										X		

F/ Partneři projektu a skladba realizačního týmu

Úvaha o možných partnerech projektu je v této fázi velmi důležitá. Kdo je to vlastně partner projektu? Možná bychom ho mohli charakterizovat jako subjekt, který se bude podílet na realizaci projektu předem dohodnutým způsobem a za určených podmínek a který bude mít z výsledků projektu užitek. Partner by měl vstupovat do projektu dobrovolně a měl by převzít část rizik a odpovědnosti za svěcené úkony. Za partnerství asi nemůžeme považovat klasický vztah objednatel – dodavatel, který vzniká na základě výběrového řízení.

V našem případě bude velmi významným partnerem majitel restaurace, jemuž realizace projektu přinese zvýšení tržeb. Na druhé straně se může finančně podílet na vytvoření propagačního materiálu. Jeho finanční podíl se v ten okamžik stává součástí povinného podílu realizátora.

V této fázi projektové přípravy bychom do našich úvah měli zahrnout všechny potencionální partnery. Po ujasnění jejich rolí bychom je měli oslovit a začít s nimi o projektu jednat. Může se stát, že poté bude náš seznam o něco chudší, ale to vůbec nemusí být na škodu. Důležité je získat partnery spolehlivé, kteří splní své závazky.

Současně bychom si měli uvědomit, že mnoho partnerů může znamenat zvýšené nároky na koordinaci realizace projektu a může být v mnoha směrech kontraproduktivní. Někdy se hovoří o tom, že více než čtyři partneři projektu snižují efektivitu řízení. Přestože tuto zkušenost nelze brát stoprocentně, je třeba jí mít na paměti.

Další důležitou úvahou by se mělo stát složení realizačního týmu projektu. U projektů financovaných ze strukturálních fondů se nepředpokládá, že všechny úkony spojené s řízením projektu bude provádět jedna osoba. Minimálně doporučujeme rozdělení rolí na finanční a věcné řízení projektu. Častým postupem může být i předání managementu projektu odborné firmě, která pro realizátora zajistí veškerý servis až do fáze žádosti o konečnou platbu. Výběr způsobu řízení realizace projektu je plně na rozhodnutí příjemce dotace, ale zvažování všech možností by mohlo probíhat již při formulování projektového záměru.

G/ Rámcový rozpočet projektu

Posledním bodem projektového záměru je odhad rozpočtu. Jednotlivé aktivity projektu a způsob jejich realizace nám v podstatě charakterizují základní nákladové položky. V této fázi ještě není nutné přiřadit k nim přesná čísla, ale uvědomit si jejich existenci. V některých případech rozpočet může mít také příjmovou stránku. Zde je tedy nutné charakterizovat jednotlivé příjmové položky a pokusit se je vyčíslit. Pokud se vrátíme k našemu příkladu, můžeme počítat s následujícími možnostmi:

- ▶ *dotace projektu*
- ▶ *spoluúčast realizátora a partnera – majitele restaurace*
- ▶ *příjmy z výsledků realizace projektu, což jsou našem případě tržby z ubytování. Tyto tržby přicházejí v úvahu především v provozní fázi projektu, kdy by měly kryt náklady spojené s provozem chodem zařízení.*

Text, který vznikne při formulaci projektového záměru, nemusí být zdaleka vyčerpávající. Měl by na jedné straně sloužit především nám jako realizátorům k promyšlení celé akce, dále případným potencionálním partnerům ke stručnému uvedení do problému a v neposlední řadě by mohl sloužit i pro účely konzultace projektu s odborníky na danou problematiku. Rozsah tohoto popisu nemusí být delší než tři strany formátu A4.

H/ Zdroje financování

V této fázi příprav je možné hledat a nacházet v nabídce dotačních titulů a operačních programů vhodný zdroj financí. Použijte možnosti naznačené v úvodních kapitolách této brožury, projděte webové adresy, navažte kontakty s pracovníky, kteří budou žádosti přijímat.

V příkladu naší obce spadá projektový záměr do Společného operačního programu, priority 4 – Rozvoj cestovního ruchu, opatření 4.2 – Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch, podopatření 4.2.2 – Podpora regionální a místní infrastruktury cestovního ruchu.

Krok čtvrtý – UVědomujeme si své možnosti a omezení?

Pokud jsme v předešlých krocích zjistili potřeby své a svého okolí, dokázali stručně formulovat aktivity, které by tyto potřeby řešily a pokud jsme našli program podporující náš projektový záměr, můžeme nyní hledat možnosti přípravy a realizace projektu. Musíme se seznámit s pravidly vybraného programu a i když se někdy zdají složitá, musíme je respektovat. Platí stejně pro všechny zájemce a poskytovatel finanční pomoci si jimi oprávněně zajišťuje efektivní využití rozdělovaných peněz. Zároveň si musíme zodpovědět následující otázky:

Jaké jsou naše finanční možnosti?

Jaké jsou naše organizační zkušenosti a administrativní možnosti?

Jaká je časová náročnost přípravy a realizace projektu?

Jaká je nebo může být politická podpora našeho projektu?

Jsou výsledky projektu dlouhodobě udržitelné?

Jaké jsou naše finanční možnosti?

Tato otázka by měla stát na začátku našich úvah. Každý žadatel totiž musí počítat s tím, že pokud jeho projekt získá příslib podpory ze strukturálních fondů, nikdy tyto prostředky neobdrží před zahájením projektu a nikdy ne ve výši 100 % nákladů.

Náklady projektu přitom můžeme rozdělit na přijatelné, což znamená, že na jejich úhradu se vztahuje určitá míra podpory, a na nepřijatelné. Ty na sebe žádnou podporu vázat nemohou. Seznam obou skupin nákladů najdeme vždy v popisu konkrétního programu, ve SROP jsou uvedeny v Příručce pro žadatele. Seznam je třeba prostudovat, protože součtem všech nákladů obou typů získáme celkovou částku, kterou budeme pro realizaci projektu potřebovat.

Nyní tedy známe základní pravidla pro finanční podporu a můžeme obrátit pozornost na sebe a na svůj projektový záměr. Jaké přibližně budou celkové náklady projektu? Kolik peněz mohu do projektu vložit jako svoji spoluúčast? Kolik mám vlastních zdrojů a kolik musím získat například úvěrem? Mohu vůbec získat úvěr či půjčku? Mám partnery, kteří mi finančně pomohou? Lze projekt rozdělit do etap? Je nutné si položit tyto otázky, protože odpovědi na ně mohou výrazně ovlivnit rozsah projektu, jeho harmonogram a způsob realizace. Mohou ovšem také rozhodnout o tom, že náš záměr je pro nás v dané chvíli nerealizovatelný.

Otázky si položil i starosta naší obce. Odhadem zjistil, že přijatelné náklady projektu by se měly pohybovat kolem 3 milionů Kč. Nepřijatelné náklady pak cca 500 tisíc Kč. Protože projekt svými parametry nesplňuje podmínky pro průběžné proplácení etap, musí mít obec k dispozici 3,5 milionu. Ze svého rozpočtu však může použít pouze jeden milion. Zbylou část bude řešit úvěrem. Jeho získání by neměl být problém, protože obec má

velmi nízkou dluhovou službu a v minulosti bance v termínech splácela předchozí úvěr. Vzhledem k tomu, že projekt bude přinášet obci zisk, nemůže počítat s maximální možnou podporou, která v tomto případě činí 75 %. Obec tak musí být připravena, že její spoluúčast včetně nepřijatelných nákladů bude vyšší než 1,25 milionu. Obecní zastupitelstvo rozhodlo, že pro obec je akceptovatelná spoluúčast do hranice 1,5 milionu.

Jaké jsou naše organizační zkušenosti a administrativní možnosti?

Ještě předtím, než začneme odpovídat na tuto otázku, je třeba z popisu konkrétního programového opatření zjistit, jestli splňujeme podmínky pro žadatele. Jde především o typ naší právní subjektivity a v některých případech o věcnou a územní oblast, ve které můžeme projekt realizovat. Podnikatelské subjekty pak musí prokázat tři roky své podnikatelské existence.

Pokud podmínky splňujeme, je možné se zabývat našimi organizačními a administrativními možnostmi pro zajištění přípravy a realizace projektu.

Ta je odborně pestrá a časově i organizačně náročná. Každý žadatel by si tak měl vyřešit, jestli ji zvládne sám nebo vytvoří realizační tým s jasně rozdělenými kompetencemi a odpovědností. Tým mohou tvořit stávající zaměstnanci nebo externisté přijatí pouze ke splnění daného úkolu. V této souvislosti je třeba upozornit, že výdaje na činnost tohoto týmu patří mezi uznatelné náklady.

Obec, ve které jsme na návštěvě, se rozhodla, že přípravu projektu svěří částečně manažerovi mikroregionu a částečně projekční firmě.

V době vzniku mikroregionu se členské obce usnesly, že z jejich příspěvků bude hrazen plat manažera. Manažerem se stal člověk se zkušenostmi s projektovým řízením. Může tedy projekty nejen připravit, ale také řídit jejich realizaci. Počtem kvalitně připravených a zrealizovaných projektů je finančně motivován, takže plat z příspěvků obcí je pouze základní složkou platu.

Projekční firma zajistí zpracování stavební dokumentace ke stavebnímu povolení, manažer pak vytvoří všechny popisné části projektu a obstará další povinné přílohy. Pak bude řídit celý průběh realizace včetně organizace výběrového řízení na dodavatele. Finanční management bude zajišťovat účetní obce. Starosta sice ponese zásadní odpovědnost, ale jeho role bude spočívat v koordinaci a kontrole předaných kompetencí.

Jaká je časová náročnost přípravy a realizace projektu?

Každý, kdo přemýšlí o realizaci nějakého projektu, musí zvažovat časovou náročnost přípravy a vlastní realizace. Operační programy a Iniciativy byly připraveny pro období 2004 – 2006. To by mělo znamenat, že až do konce roku 2006 mohou žadatelé předkládat své projekty a žádosti o podporu. Ale pozor, nebude to platit absolutně.

Některá opatření ve SROP, například 2.3., budou otevřena pouze jednou a po výběru konečných uživatelů se výzvy k předkládání projektů již opakovat nebudou. Další výjimky se mohou vyskytnout u opatření, která budou řešena prostřednictvím grantových schémat krajských úřadů. Zde se může situace měnit kraj od kraje. Měli bychom se proto v popisu opatření, do kterého náš projekt zapadá, soustředit na informace o způsobu vyhlášení tzv. výzev. Výzva je pokynem pro žadatele, aby do určitého data předal na stanovené místo žádost s kompletním projektem. Datem, které zásadně ovlivní přípravu projektu, proto není ani tak výzva, jako uzávěrka pro podávání žádosti.⁹⁾ Jde o přesné určení dne a hodiny, do kdy musí být žádost doručena na místo stanovené ve výzvě. Zpoždění třeba jen o několik minut znamená marně vydanou energii a také peníze na přípravu projektu. Přestože se budou moci tito opozdilci zapojit do další výzvy (pokud ovšem bude vyhlášena), bude to pro ně znamenat úpravu harmonogramu realizace projektu.

Realizace projektu je omezena pravidly, která jsme zmínili již v oddíle Krok první, podkapitola 3.1. Jejich respektování se nám promítne do odpovědi na poslední položenou otázku, týkající se dlouhodobé udržitelnosti.

Tým, který složil starosta naší obce, si to samozřejmě uvědomuje a proto zahájil přípravu projektu již před vyhlášením výzvy. Z pravidel programu je zřejmé, že projekt se bude skládat z mnoha částí, každá z nich vyžaduje rozdílné časové nároky na její vytvoření či zajištění. Pro naši obec to znamená, že prvním krokem je zadání stavební dokumentace nutné pro získání stavebního povolení. Jde o část projektu, která je časově nejnáročnější a na ni navazují další kroky v přípravě, např. sestavení podrobného rozpočtu.

Jaká je nebo může být politická podpora našeho projektu?

Žádný projekt se neuskutečňuje ve vzduchoprázdnu. Podmínkou pro projekty čerpající podporu ze strukturálních fondů je naopak dosažení co nejširších pozitivních výsledků. Projekt, který má mít dopad na určité území a na určité cílové skupiny, musí pochopitelně získat podporu tohoto území a těchto skupin.

Velmi jednoduchým, i když ne vždy dostatečným zjištěním vhodnosti projektu je nalezení souladu projektu s územními rozvojovými koncepcemi různé úrovně. Od územních či regulačních plánů obcí přes rozvojové strategie mikroregionů či větších měst až k programu rozvoje příslušného kraje.

Zásadním a prvním stupněm politické podpory by měl být souhlas místní samosprávy. U projektů obcí je souhlas zastupitelstva základní nepřekročitelnou podmínkou. Pro projekty ostatních typů žadatelů již politická podpora místní samosprávy není podmínkou nutnou, ale přesto velmi potřebnou. Nejen pro hodnocení projektu, ale především s ohledem na udržení příznivé společenské atmosféry v místě realizace.

Dalším krokem ve prospěch projektu může být získání kladného postoje orgánů mikroregionálních seskupení, tj. svazků či sdružení obcí.

9) Některé operační programy, například Průmysl a podnikání vyhlásí jednu výzvu, v rámci které bude možné předkládat žádosti průběžně až do roku 2006

Velmi podstatným krokem v přípravné fázi projektu je představení projektového záměru na úrovni zastupitelů kraje a krajského úřadu. Zatímco u zastupitelů asi půjde o získání politické a morální podpory, u oborově příslušných zaměstnanců krajského úřadu pak o podporu odbornou. Pro kvalitu projektu, a řečneme si upřímně, i pro zvýšení jeho šancí na podporu je významné představit záměr odborníkům, získat od nich odborné připomínky a následně je zapracovat.

Nebojme se proto konzultovat a neváhejme využívat připomínky či nápady těch, se kterými projekt projednáváme. Pokud si totiž pro konzultace vybereme odborníky, kteří mají určitý vliv na hodnocení projektů, navodili jsme psychologickou situaci, která může významně ovlivnit osud našeho projektu. Není třeba se obávat, o korupci rozhodně nejde. Nikomu nic nedáváme ani nenabízíme. Naopak, jsme to my, kdo požaduje a získává. Žádáme totiž rady odborníků, které přijímáme a poté zapracováváme do našeho projektu. Celý tento proces hledání politické, morální a odborné podpory můžeme absolvovat s již dříve zpracovaným projektovým záměrem, doplněným například fotografiemi aktuálního stavu.

Výsledek našeho snažení však nemusí být vždy pozitivní. Můžeme zjistit, že postoj k našemu projektu je laxní či přímo negativní. Určitě nás to nebude těšit, ale pokud se rozhodneme respektovat tento postoj, může nám to ušetřit prostředky, které bychom zbytečně vynaložili do přípravy projektové dokumentace a zhotovení dalších částí projektu.



Starosta naší obce začal získávat politickou podporu ihned při vypracování projektového záměru. Do projektového záměru zahrnul i přímé citace z Programu rozvoje kraje, které dokládaly, že projekt bude přispívat k naplnění cílů krajské priority zaměřené na rozvoj cestovního ruchu.

Zastupitelstvo obce získal na svoji stranu lehce, přestože se vyskytly i jiné náměty, jak bývalou školu využít. Řeč peněz a předpokládaný ekonomický přínos pro obec však rozhodly.

Získání podpory na mikroregionální úrovni rovněž nebylo obtížné. Kladný postoj sousedních starostů posílil fakt, že propagace ubytovacího zařízení zahrne i všechny turistické cíle v rámci mikroregionu. Valná hromada svazku v této souvislosti přislíbila i finanční spoluúčast na hrazení propagačního materiálu.

Získání podpory z regionální úrovně bylo nejsložitější. Možná ani ne tak věcně, jako časově. Nejprve se starosta objednal na konzultaci k pracovníkům Sekretariátu Regionální rady a pracovníkům odboru, který má ve své agendě cestovní ruch. Z konzultací vplynuly doporučené úpravy projektu (například použití alternativních zdrojů energie pro ohřev vody, bezbariérové vstupy a jeden pokoj zařízený pro hendikepované občany). Výsledkem konzultací však byly i kontakty na další odborníky, například na autory nedávno zpracované strategie rozvoje cestovního ruchu v regionu. Jednání s některými regionálními politiky dopadlo nejméně pozitivně. Projekt obce vnímali jako příliš malý, s nedostatečnými efekty pro celý region. Z tohoto setkání je nyní jasné, že argumentace projektu se bude muset zaměřit právě na podrobné zdůvodnění širších ekonomických a sociálních efektů. Napomoci by tomu mohli zpracovatelé regionální strategie cestovního ruchu.

Přes tento skeptický závěr prezentace projektu a získávání jeho podpory byl starosta s výsledkem spokojen, protože všechna jednání ukázala směr, kterým se zpracování projektu musí ubírat.

Jsou výsledky projektu dlouhodobě udržitelné?

Ve vztahu k pravidlům a podmínkám jde o zásadní otázku. Na pozadí dosavadní praxe jde o problematiku velmi často opomíjenou. Akce, které se za podpory strukturálních fondů uskuteční, by měly přinést dlouhodobě udržitelné výsledky. Tento požadavek je zcela jasně vyjádřen pravidlem o pětiletém období po skončení projektu, kdy se bude kontrolovat jeho udržitelnost.

Pomineme-li pro tuto chvíli různé přírodní katastrofy nebo politická zemětřesení, můžeme se soustředit na dvě základní rizika, která by mohla udržitelnost ohrozit. Prvním je nedostatek financí. Je nutné zodpovědět následující otázky:

Kolik peněz bude vyžadovat provozní fáze projektu?

Bude projekt produkovat výnosy, které umožní jeho samofinancování?

V případě že ne, budeme schopni doplácet na projekt z jiných zdrojů?

Bude možné na provoz získat finance z jiných dotačních programů a bude to reálné?

Druhým rizikem, ohrožujícím udržitelnost výsledků projektu, je nedostatek schopných a zodpovědných lidí. Přestože by se dalo říci, že kvalitu lidských zdrojů ovlivňuje výše zdrojů finančních, neplatí to absolutně. Mnoho projektů s nadějnými předpoklady zkolabovalo v provozní fázi, protože se nepodařilo získat nebo udržet kvalitního manažera projektu.

Ideální situace nastane, když se manažerem projektu stane původní nositel myšlenky. Dostane prostor a podmínky, aby projekt připravil, zrealizoval a poté i řídil provozní fázi. Takový člověk pak má ke svému dílu velmi silný vztah. Často a přirozeně nastane tato situace u podnikatelů a neziskových organizací. Komunální sféra postupuje jinak. Nositelem myšlenky je většinou starosta nebo někdo ze samosprávy a teprve při zahájení provozní fáze najímají odpovědného manažera. Nedá se jednoznačně říci, který postup je lepší. Oba mají své výhody a nevýhody, ale o obou je dobré v této fázi přípravy projektu přemýšlet.

Výsledkem našich úvah nad udržitelností výsledků projektu by měl být hrubý finanční výpočet doplněný seznamem konkrétních rizik, která mohou negativně ovlivnit provozní fázi. Důležité však není pouze rizika vyjmenovat, ale současně si promyslet, jak jim preventivně čelit nebo kde hledat alternativní řešení.

Místní samospráva naší obce nechce rozhodně nic ponechat náhodě a proto i ona zvažuje udržitelnost uvažovaného projektu.

Na základě jednoduchého marketingového průzkumu odhadne roční vytíženost ubytovacího zařízení, stanoví cenu ubytování a cenu doprovodných služeb. Na straně druhé propočítá přibližné provozní náklady odpovídající plánované vytíženosti, vypočítá náklady na mzdu správce, odpisy a náklady na drobné opravy.

Z porovnání výsledků zjistí, že projekt bude samofinancovatelný. Pro větší jistotu a jako rezervu možných příjmů začne starosta uvažovat nabídku zařízení menším firemním kolektivům pro podnikové vzdělávání.

S tím jsou však spojeny vyšší investice do vybavení pokojů a dalších místností v budově, včetně malého baru.

Úvahy o udržitelnosti projektu ovlivnily v našem příkladu jeho obsah. Ne vše, co bylo sepsáno v projektovém záměru, nyní platí. Projekt získal nové rozměry a pochopitelně i jiné náklady. Vzhledem k tomu, že zastupitelé tyto změny akceptovali, je možné přistoupit k podrobnému zpracování projektu.

Až dosud si příprava vyžádala minimální finanční nároky. Jízdné, několik telefonických hovorů a především čas starosty a jeho pomocníků.

Rozhodnutí, které v této chvíli žadatel učiní, může znamenat vynaložení větších finančních prostředků na přípravu žádosti, projektu a všech nutných příloh, ale předchozí kroky měly napovědět, jestli to budou prostředky vynaložené účelně či ne.

Krok pátý – Víme jak sepsat a zkompletovat žádost?

Stojíme před úkolem sestavit projekt do podoby vyžadované pravidly Společného regionálního operačního programu. Najdete je v Příručce pro žadatele.

Podle nich se bude projekt podáván do SROP skládat z následujících částí:

1) Podrobný popis projektu

Základ popisu jsme již provedli, když jsme vypracovali projektový záměr. Ten se mohl v dalším kroku ještě upravit a pozměnit, ale nyní máme před sebou základ, který musíme rozpracovat do větších podrobností.

Při tom jsme vedeni předem danou osnovou žádosti, takže budeme přesně vědět, které informace máme sdělit. Při pohledu na žádost si musíme uvědomit, že osnova je univerzální, bude sloužit pro projekty různého zaměření a pro žadatele různých typů. Některé informace se nás proto nemusejí týkat. Projekt budeme popisovat do připraveného elektronického formuláře, který bude k dispozici na všech kontaktních místech. Elektronické médium nám poslouží k instalaci formuláře do počítače, pak již můžeme začít s vyplňováním.

2) Tabulka logického rámce

Velmi úzce souvisí se záměrem projektu a jeho následným podrobným popisem. Někdy se složitost jejího zpracování zbytečně zkresluje. V podstatě se jedná pouze o popis projektu převedený do stručné tabulky. Význam logického rámce je především v tom, že metodicky vede žadatele v jeho úvahách o projektu.

Z hlediska pořadí by měla být tabulka zpracována současně s podrobným popisem projektu, aby se vzájemně nelišily informace v obou materiálech.

3) Projektová dokumentace nutná k posouzení předkládaného projektu

Žadatel musí doložit, že jeho projekt je připraven k realizaci nejen po stránce věcné a finanční, ale i legislativní. V případě, že projekt obsahuje stavební akce, se jedná o příslušná povolení dle stavebního zákona. K tomu musí být nejdříve zpracována projektová dokumentace odpovídající svojí podrobností požadovanému povolení.

Ne každý projekt bude obsahovat stavební dokumentaci. V případě, že jeho obsahem bude pouze nákup zařízení či technologie, bude tato dokumentace ve formě základního technického výkresu a popisu.

4) Podrobný rozpočet projektu

Tato část navazuje na předchozí projektovou dokumentaci. Součástí rozpočtu však nebudou pouze náklady na vlastní stavební práce, materiál či technologii.

V rozpočtu projektu je od sebe třeba odlišit náklady přijatelné a nepřijatelné. První na sebe vážou dané procento podpory, zatímco na druhé žadatel podporu získat nemůže. Seznam typů uznatelných nákladů je součástí Příručky pro žadatele. Vedle nákladů projektu je potřeba vyčíslit veškeré výnosy, které vyplynou z jeho provozu.

5) Ekonomické a finanční hodnocení projektu

Tato část projektu navazuje rozpočet projektu a čerpá z něj důležité vstupní hodnoty. Ekonomickou a finanční analýzu budeme zpracovávat dle metodiky vydané pro projekty podávané do SROP. Na základě celkových nákladů projektu se zde rozlišují různé stupně a podrobnost analýz. Setkávat se tak můžeme s pojmy jako Finanční plán, Analýza nákladů a výnosů či Studie proveditelnosti. Obsah a postup zpracování těchto povinných příloh uvádí Příručka pro žadatele nebo je najdete na adrese www.strukturalni-fondy.cz.

6) Stanovisko příslušného úřadu k vlivům projektu na životní prostředí

Povinnost doložit tuto přílohu vyplývá ze zákona č.100/2001 Sb., O posuzování vlivů na životní prostředí. Zákon se naplňuje již při stavebním řízení, žadatelé, kteří k datu uzávěrky předloží pravomocné stavební povolení nemusí toto stanovisko předkládat. Pokud by však stavební povolení ještě nebylo k dispozici, musí se stanovisko opatřit na Ministerstvu pro životní prostředí.

Stanovisko je část projektu, jejíž zpracování a získání je časově náročné a mělo by být tudíž zařazeno mezi první kroky při sestavování projektu.

Způsob zpracování stanoviska a jeho získání popisuje metodika vydaná Ministerstvem životního prostředí.



7) Další povinné přílohy k projektu

Zatímco dosud uvedené části projektu od nás nebo najatých odborníků vyžadují větší či menší míru tvořivosti, následující přílohy jsou pouze úkolem organizačně administrativním. Přesto je třeba jim věnovat náležitou pozornost. Opomenutí nebo nesprávný formát může zapříčinit vyřazení projektu z dalšího hodnocení. Musíme si uvědomit, že jejich zajištění podléhá úředně stanoveným termínům, které se nám nemusí vždy podařit zkrátit.

Jedná se především o:

- ▶ doklad o právní subjektivitě žadatele,
- ▶ výpis z rejstříku trestů statutárního zástupce,
- ▶ doklad o vlastnictví či nájmu nemovitosti, která má být projektem zhodnocena,
- ▶ doklad o schopnosti projekt financovat,
- ▶ pravomocné územní rozhodnutí a případně i stavební povolení,
- ▶ doklad o bezdlužnosti žadatele vůči státním fondům, OSSZ, finančnímu úřadu a zdravotním pojišťovnám.

Úplný přehled povinných příloh lze najít v Příručce pro žadatele.

8) Nepovinné přílohy

Přestože se s tímto termínem v Příručce žadatele nesetkáme, je třeba si jej zde připomenout. Na základě popisu projektu se projekt bodově hodnotí. V zájmu žadatele tudíž je, aby všechny informace, ke kterým se vztahuje bodování, byly jasně prokázány. To může dosáhnout přiložením dokumentů, které tato fakta potvrdí.

Předmětem bodování mohou být zkušenosti žadatele s realizací projektů. Pokud tato zkušenost opravdu existuje, bude v zájmu žadatele doložit to závěrečnou zprávou projektu potvrzenou organizací, která dotaci poskytla.

Každý žadatel by se tudíž měl seznámit s bodovacími kritérii a nalézt způsob, jak a čím prokázat, že kritérium splňuje.

Krok šestý – Umíme realizovat projekt?

Po odevzdání žádosti a povinných příloh následuje kontrola a hodnocení projektu podle bodovacích kritérií. Výbor regionální rady regionu soudržnosti potom navrhne Řídícímu orgánu – nebo v případě grantových schémat krajskému úřadu – seznam úspěšných žadatelů k podpisu smlouvy o finanční pomoci. Datem podpisu této smlouvy začíná vlastní realizace projektu, při které musí příjemce dodržovat stanovený postup, aby se vyvaroval komplikací nebo v krajním případě vrácení dotace.

Ze zkušeností z předstupních programů SAPARD a PHARE můžeme formulovat základní předpoklady úspěchu:

1) Pečlivé prostudování smlouvy

Je potřeba podrobně prostudovat všechny údaje o žadateli a projektu a případné nesrovnalosti okamžitě řešit s pracovníky příslušné regionální pobočky Centra pro regionální rozvoj. V této chvíli je ještě možné případné omyly nebo změny údajů opravit a připravit správné znění smlouvy.

2) Včasné řešení změn

Pokud by se vyskytly během realizace jakékoli problémy, ohrožující harmonogram akce, nebo skutečnosti odlišné od stavu popsaného v žádosti, okamžitě je nutné informovat pracoviště CRR a situaci vyřešit dodatkem ke smlouvě.

3) Dodržení všech povinností

Smlouva o poskytnutí finanční pomoci ukládá příjemci určitá práva a zároveň povinnosti, s těmi se musí žadatel seznámit, aby se nevystavil nebezpečí odkladu vyplacení dotace nebo jejího vrácení. Zejména se jedná o dodržení podmínky udržet výsledky projektu po dobu pěti let od podpisu smlouvy nebo u neinvestičních projektů po dobu trvání programu. Proto je potřeba také archivovat veškeré doklady, které pro případné kontroly poslouží jako doklad o dodržení smluvních podmínek.

4) Správně provedené výběrové řízení

Příjemce dotace se musí řídit Zákonem 40/2004 Sb. O veřejných zakázkách. Postup výběrového řízení je nutno konzultovat s Centrem pro regionální rozvoj, kterému v této oblasti připadá kontrolní funkce. Nesplnění povinností vyplývajících ze zákona je velice vážným důvodem pro nevyplacení dotace.

5) Příprava na kontroly

Centrum pro regionální rozvoj provádí před vlastním zahájením realizace projektu, během ní a po jejím dokončení kontroly v místě, kde se projekt uskutečňuje. S pracovníky Centra je vhodné si ujasnit požadavky na předložení dokladů, účast zainteresovaných osob, časovou náročnost, aby vlastní kontrola proběhla bez problémů. Pozdější dokládání požadovaných skutečností může narušit harmonogram projektu.

Práva kontrol mají další instituce, např. finanční úřad nebo Nejvyšší kontrolní úřad, i pro ně samozřejmě platí stejná doporučení.

6) Včasná příprava závěrečné zprávy

Dotace může být vyplacena až po předložení všech povinných dokladů, závěrečné zprávy a vyúčtování. Jednou z podmínek je také uzavřené kolaudační řízení. Termín ukončení projektu si žadatel navrhuje sám, stejně jako termín podání žádosti o proplacení. V dostatečném předstihu si musí zajistit všechny požadované podklady, aby neohrozil převod peněz na svůj účet. Veškeré informace a postupy pro tuto etapu projektu obsahuje Příručka proplácení.

7) Spolupráce s administrativními pracovníky programu

Po celou dobu realizace by měl být příjemce finanční pomoci v kontaktu s pracovníky Centra pro regionální rozvoj, případně pracovníky regionálních pracovišť Ministerstva pro místní rozvoj. Včasné dotazy a řešení vzniklých problémů napomůže šťastnému závěru.

Krok sedmý a poslední – Vnímejme rizika naší cesty!!!

Nechceme nikomu namlouvat, že vše, o čem jsme dosud psali, je snadné a bez rizik zklamání nebo neúspěchu. Příprava projektu a jeho následná realizace přináší mnoho situací a některé dokáží věci řádně zkomplikovat.

Každý, kdo se pustí do přípravy projektu, by si měl všechna možná rizika uvědomit, počítat s nimi a být připraven na jejich řešení. Téměř ve všech kapitolách této publikace jsme se možných rizik dotýkali, ale protože opakování je matkou moudrosti, rozhodli jsme se je vyjmenovat a shrnout v této poslední kapitole.

Příprava projektu

Tato fáze rozhoduje především o tom, jestli se projekt bude realizovat nebo zůstane pouze „na papíře“. Příprava projektu je citlivý proces, který klade vysoké nároky na přesnost, spolehlivost, komunikační schopnosti aktérů a pochopitelně odbornou zdatnost. Mezi skutečností, které dokážou nejvíce ohrozit úspěšnou přípravu (a v některých případech i následnou realizaci), řadíme především:

► Podcenění časové náročnosti přípravy

Zkušenosti z dotačních programů, u kterých je vyhlášena pevná uzávěrka pro podávání žádostí, hovoří zcela jasně. V den uzávěrky přichází 90% žadatelů. Z toho se dá odvodit, v jakém spěchu a časovém stresu se mnoho projektů připravuje. Pak se zcela logicky může zapomenout na důležité přílohy nebo podpisy a nezbude čas důkladnou kontrolu celého projektu.

Stanovení harmonogramu příprav a snaha o jeho dodržování může mnohé z těchto nepříjemných situací eliminovat.

► Špatné nebo nedostatečné informace o dotačním programu

Základem pro získání správných a úplných informací jsou pravidla vydaná vyhlášovatelem programu. I v nich se však mohou vyskytnout místa nejasná a nejednoznačná. Žadatel by neměl váhat ptát se na tyto nejasnosti přímo vyhlášovatele. V případě SROP použijte tabulku s kontakty, která následuje za touto kapitolou.

Informace, které přicházejí z různých médií, ale i z dalších neoficiálních zdrojů, mohou být zavádějící a klamavé.

► Přípravné práce provádí pouze jeden člověk

Ne vždy se tento rizikový faktor může vyvinout v krizovou situaci, ale pokud se tak stane, bývá již často pozdě. Přípravu projektu je vždy lepší řešit v týmu dvou nebo tří lidí, kteří mají splnit přesně stanovené úkoly v předem daných termínech. Práce se tak rozloží a zmenší se riziko, že když někdo z týmu vypadne, zkolabuje celá příprava projektu.

Na druhé straně však tento styl práce vyžaduje zkušeného manažera, který dokáže koordinovat práci celého týmu.

► Výběr nekvalitního zpracovatele

Jestliže se žadatel rozhodne svěřit přípravu projektu odborné firmě, podstupuje jako každý zákazník riziko, že vybere firmu nekvalitní a nespolehlivou. Trh zpracovatelských firem je dosud velmi mladý a nerozvrstvený. Většina firem se dosud nemůže pochlubit pozitivními referencemi a spoléhá na honosné vystupování, dobrou adresu a na poznámky o kontaktech na vlivné osoby.

Zcela jasným signálem odbornosti a kvality firmy je smlouva, kterou nabízí žadateli. Zde se plně projeví, jak je firma seriózní, nakolik si věří při zpracování žádosti a ovládá to, co má zpracovávat.

Pro každého žadatele, který uvažuje o angažování zpracovatelské firmy, by mělo platit pravidlo výběru z několika nabídek, které mezi sebou porovná.

► Podcenění odpůrců projektu

O tomto problému jsme se již zmiňovali v jedné z úvodních kapitol. Proto chceme pouze připomenout, že existují příklady mnoha investičních akcí, které byly zdržovány či zcela zablokovány v rámci stavebního řízení, tedy v přípravné fázi. Domníváme se, že podstatou většiny těchto konfliktních situací nebyl odborný problém, ale neschopnost komunikace mezi jednotlivými stranami sporu.

► Snaha vyhovět hodnotícím kritériím i za cenu přijetí nereálných závazků

Každý žadatel se pochopitelně snaží, aby jeho projekt co nejvíce vyhověl hodnotícím kritériím a získal maximální počet bodů. Někdy však jeho honba za body končí v naprosto nereálných závazcích, které nebude schopen splnit.



► Tvůrce myšlenky zůstane stranou příprav a realizace

Pokud taková situace nastane, přináší mnohá rizika v přípravě i realizaci projektu. Ten, kdo projekt vymyslí, je i jeho nejpřirozenějším „tahounem“. Tento člověk bude pro projekt „dýchat“ a nenechá ho padnout.

Realizace projektu

Zatímco v první fázi měla všechna rizika především subjektivní charakter, ve fázi uskutečňování projektu přicházejí i situace, které ohrožují úspěšné dokončení projektu a realizátor je často nedokáže ovlivnit.

► Nespolehliví partneři

Spolupráce s partnery je určitě výhodou a v zásadě velmi pozitivní věc. Vždy však zde zůstává nebezpečí, že partner může být nespolehlivý a svůj závazek nesplní vůbec nebo splní chybně. Konečný uživatel pak musí hledat náhradu nebo veškeré závazky převzít sám. Každý realizátor projektu by měl mít pro tyto situace připraveno alternativní řešení.

► Špatně provedené výběrové řízení dodavatele

Podcenění této části realizace se může velmi vymstít. Účastníci výběrových řízení se budou moci odvolávat i do „Bruselu“ a projekt se tak může dostat do úplně jiných časových termínů. Výběrovým řízením je proto třeba věnovat maximální pozornost a nedopustit se sebemenší chyby.

► Nereálně stanovený rozpočet

Situace má základ již v přípravné fázi, kdy může dojít k podcenění cenových kalkulací. Dalším možným zdrojem problémů však může být i skokové zvýšení ceny prací, materiálu nebo služeb. Druhý případ nemůže realizátor ovlivnit, ale v rozpočtu projektu by se s určitou rezervou počítat mělo.

► Nedodržení smlouvy

Konečný příjemce může toto riziko výrazně omezit. Zkušenosti totiž říkají, že více než o úmyslné porušování smlouvy se mnohdy jedná o nepozorné čtení všech paragrafů smlouvy.

► Časté personální změny v realizačním týmu

Realizace projektu je proces, pro který je velmi důležité udržování kontinuity. Pokud dochází k časté obměně osob odpovědných za realizaci projektu, zvyšuje se riziko chyb způsobených nedostatečným přenosem informací. Mnoho času se ztrácí „přebíráním funkce“ a uvedením do problému. V projektovém řízení plánovaném maximálně do dvou let je každý měsíc zdržení významný.

► Nečekané události

Rizikem všeho našeho konání jsou situace, kterým je obtížné předcházet. Může se jednat o nejrůznější živelné katastrofy, tragické události či kriminální činy. Všechny mohou významně ohrozit projekt, ale jedinou obranou je důsledná prevence ve spojení s pojištěním.

Provozní fáze projektu

Provozní fázi projektu můžeme chápat jako období, které nastává po proplacení poslední splátky dotace. Realizace projektu je tak oficiálně skončena, ale ze strany vyhlášovatele programu dosud nekončí jeho sledování (monitorování). I v této fázi je projekt pod drobnohledem a případné významné odchyly od původního záměru mohou způsobit, že projekt neprokáže dlouhodobou udržitelnost. Rizikem se tak mohou stát tyto situace:

► Nadhodnocené nebo chybně spočítané výsledky a dopady projektu

Někdy se tak děje s cílem vylepšit projekt a získat výhodu při hodnocení a výběru. Jindy může jít o nesprávný odhad nákladů v provozní fázi, což může vést k omezení předpokládaných činností. Pokud se tato situace dotkne i závazně stanovených výsledků, může dojít k vrácení části dotace.

► Personální změny v týmu

Ideální situace nastane, když existuje personální kontinuita mezi všemi třemi projektovými fázemi. Ne vždy je to možné, ovšem čím častější změny, tím větší riziko pro projekt. Zvýšené riziko také nastává, když se mění hlavní odpovědná osoba (starosta, předseda či ředitel NNO, manager). Nový člověk nemusí vzít projekt za svůj a může k němu zůstat apatický.



► Problémy v jiných aktivitách konečného uživatele

Ačkoliv projekt splňuje všechny očekávané předpoklady, realizátor se v jiných svých aktivitách dostane do potíží a ty postupně mohou ohrozit i vše ostatní. Obrana je velmi obtížná a snad spočívá ve časné prevenci a identifikaci vznikajících problémů.

NUTS II	S-RR	RP MMR	Czechinvest
S e v e r o z á p a d	Karlovarský	Školní 5336 Chomutov 474 623 424 kynlen@mmr.cz	Na Vyhliče 53 353 116 302 353 116 226 karlovvary@ czechinvest.cz
	Ústecký	Masarykova 19/275 Ústí nad Labem 475 651 131 kripet@mmr.cz	Mírové nám. 34 Ústí nad Labem 475 201 158 ustinadlabem@ czechinvest.cz
Středočeský	Zborovská 11, Praha 5 257 280 642, 3 vodova@kr-s.cz	Staroměstské náměstí 6 Praha 1 224 861 152 harsar@mmr.cz	Štěpánská 15, Praha 2 296 342 607, 640 praha@czechinvest.cz
S t ř. M o r a v a	Olomoucký	Jeremenkova 40a Olomouc 585 508 330 m.cockova@ kr-olomoucky.cz	Jeremenkova 40b Olomouc 587 332 186, 7 olomouc@czechinvest.cz
	Zlínský	T. Bati 3792 Zlín 577 043 303 marek.beran@kr-zlinsky.cz	T. Bati 3792 Zlín 577 690 487, 8 zlin@czechinvest.cz

NUTS II	S-RR	RP MMR	Czechinvest
J i h o z á p a d	Jihočeský	U Zimního stadionu 1952/2 České Budějovice 386 720 213 nadravsa@kraj-jihocesky.cz	U Zimního stadionu 1952/2 České Budějovice 386 720 551 vilann@mmr.cz jarmic@mmr.cz
	Plzeňský	Škroupova 18, Plzeň 377 195 576 petr.pelcl@kr-plzensky.cz	Anglické nábř.1 Plzeň 378 226 630 plzen@czechinvest.cz
J i h o v ý c h o d	Jihomoravský	Žerotínovo nám. 3/5 Brno 541 651 334, 319 horka.marta@ kr-jihomoravsky.cz	Moravské nám. 3 Brno 542 519 177 ondmar@mmr.cz
	Vysočina	Žižkova 16 Jihlava 564 602 530 cerny.m@kr-vysocina.cz	Žerotínovo nám. 3/5 541 651 226 541 651 227 brno@czechinvest.cz
Moravskoslezsko	28. října 117, Ostrava 595 622 318 petra.chovaniokova@ kr-moravskoslezsky.cz	Horní nám. 2 , Opava 553 696 154.holmar@mmr.cz Velešlavínova 4, Ostrava 596 110 546, schjir@mmr.cz	Žižkova 16 Jihlava jihlava@czechinvest.cz
S e v e r o ý c h o d	Králové- hradecký	Wonkova 1142, Hradec Králové 495 817 191 kdostalova@ kr-kralovehradecky.cz	Wonkova 1142 Hradec Králové 495 817 562 havmic@mmr.cz vaszde@mmr.cz
	Liberecký	U Jezu 642/2a , Liberec 485 226 575 iva.javorska@kraj-lbc.cz	Nám.Dr. E. Beneše 4/12 Liberec 482 710 065, 353 liberec@czechinvest.cz
	Pardubický	Komenského nám.125 Pardubice 466 026 306, 307, 432 miroslav.smejkal@ pardubickykraj.cz	Nám. Republiky 56 Pardubice 466 616 705, 706 pardubice@ czechinvest.cz